

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

На правах рукопису

ВЕРЕТІН Людмила Станіславівна

УДК 658.511.3 (477)

**УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Сазонець Ігор Леонідович,
доктор економічних наук, професор

Рівне – 2015

З М І С Т

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ.....	11
1.2. СУТНІСТЬ І ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	31
1.3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КОНСТРУЮВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ	49
Висновки до розділу 1	62
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИЗНАЧАЛЬНИХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ.....	65
2.1. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	65
2.2. ПЕРЕДУМОВИ, СТРУКТУРА ТА ДИНАМІКА ПРОДУКТИВНОСТІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ	80
2.3. ОЦІНКА ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	92
Висновки до розділу 2.....	108
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ.....	111
3.1. ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОРІЄНТОВАНОГО НА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	111
3.2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	127
3.3. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	142
Висновки до розділу 3.....	156
ВИСНОВКИ.....	161
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	166
Д О Д А Т К И.....	182

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АІС	– автоматизовані інформаційні системи
ВВП	– валовий внутрішній продукт
ВДВ	– валова додана вартість
ВКЦ	– виробничо-комерційний цикл
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва та розвитку
ЗСП	– збалансована система показників
ЗСПП	– збалансована система планових показників
ІК	– інформаційні технології
ІКТ	– інформаційно-комп'ютерні технології
НБУ	– Національний банк України
НТП	– науково-технічний прогрес
Облспожив спілка	– обласна споживча спілка
Укоопспілка	Центральна спілка споживчих товариств України
Укркоопспілка	– Всеукраїнська центральна спілка споживчих товариств

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації економіки та євроінтеграційних процесів в Україні все більшої актуальності набуває питання підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств споживчої кооперації, що тісно пов'язане з їх продуктивністю. Реалії сьогодення постійно висувають нові виклики, на які підприємства повинні адекватно та оперативно реагувати. Практика свідчить про те, що вирішення обумовлених завдань уможлиблюється лише через впровадження сучасної моделі управління продуктивністю підприємств, яка базується передусім на модернізації управління матеріальними, енергетичними та іншими ресурсами, управлінні інноваціями та сучасними технологіями, інформаційному забезпеченні. Осучаснена, науково обґрунтована концепція управління продуктивністю дає змогу підприємствам забезпечувати високі рівні ефективності їх господарської діяльності в умовах ринку, швидше адаптуватися до змін у мінливому зовнішньому середовищі. У цьому контексті пояснюється актуальність результатів наукового дослідження щодо управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації.

Продуктивність пов'язана з багатьма макроекономічними факторами, які досліджували зарубіжні вчені, зокрема такі фундатори сучасної економічної ринкової системи, як: І. Ансофф, Т. Давенпорт, Т. Коупленд, Р. Мерто, М. Міллер, Ф. Модільяні, Д. Хедлі та ін.

Проблема продуктивності залишається ключовою в дослідженнях ефективного механізму функціонування економіки підприємств, яким присвячено наукові роботи та публікації вітчизняних науковців, а саме: Л.І. Безтелесної, І.Г. Брітченко, Т.В. Гринько, О. І. Дацій, М.В. Мальчик, Н.А. Мамонтової, І.І. Павленко, І.Л. Сазонця, С.Е. Сардака, Г.А. Семенова, І.Г. Ханіна, О.М. Ястремської та ін. Проблеми галузі споживчої кооперації України, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств досліджено у працях В.В. Апопія, О.В. Березіна, Л.М. Березіної, Н.В. Бутенко, Ю.В. Карпенко, О.А. Паршиної, М.Є. Рогози, І.А. Сененко, С.С. Слави та ін.

В умовах реструктуризації системи виробництва, які характеризуються фінансово-економічними кризами, обмеженими ресурсами і можливостями, перед підприємствами дедалі складнішими постають завдання з оновлення основних засобів чи проведення реорганізації виробництва. Це означає, що у короткостроковому періоді виробничі потужності підприємства – фіксовані (незмінні). Водночас, обсяги виробництва, а відповідно і продуктивність підприємства в короткостроковому періоді можуть бути змінені шляхом збільшення чи зменшення кількості живої праці, сировини та інших ресурсів.

Таким чином, резерви зростання продуктивності базуються на більш ефективному використанні ресурсів та зниженні витрат на їх забезпечення. Кризове середовище господарювання активізує насамперед не екстенсивні, а інтенсивні чинники зростання або підтримки продуктивності підприємств. Це стосується і підприємств споживчої кооперації, фінансове становище яких тісно пов'язане з матеріальним становищем громадян – покупців товарів і споживачів послуг. Вищезазначене обумовлює підвищений інтерес практиків, науковців і дослідників до проблеми управління продуктивністю.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота пов'язана з науковими дослідженнями Національного університету водного господарства та природокористування, зокрема кафедри трудових ресурсів і підприємництва за темою «Механізм розвитку соціально-економічної системи в контексті євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0112U002525, 2012-2016 рр.), у межах якої автором запропоновано механізм діяльності підприємств споживчої кооперації, та кафедри міжнародної економіки за темою «Забезпечення сталого розвитку світової постіндустріальної економіки» (номер державної реєстрації 0114U001156, 2012-2016 рр.), науковий здобуток автора в якій полягає у розробленні науково-методичних підходів до формування економічної складової сучасної концепції функціонування підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних підходів до управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації та визначення напрямів його удосконалення.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі *завдання*:

- дослідити теоретико-методичні засади продуктивності підприємства, проаналізувати поняття «продуктивність», «ефективність», «результативність»;
- розкрити сутність і підходи до управління продуктивністю підприємств;
- узагальнити показники та методичні підходи до вимірювання продуктивності підприємств;
- здійснити аналіз факторів, які впливають на продуктивність підприємств;
- проаналізувати передумови, структуру та динаміку продуктивності системи центральної спілки споживчих товариств України (Укркоопспілки), теоретично обґрунтувати зміни в ній;
- провести оцінювання продуктивності підприємств споживчої кооперації;
- ідентифікувати пріоритетні напрями удосконалення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації;
- розробити модель інформаційного забезпечення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації Рівненської області.

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивністю підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти формування сучасних підходів до управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є класичні положення сучасної економічної теорії, економіки підприємства, теорії сталого розвитку, теорії державного управління.

У контексті визначеної мети та поставлених завдань дисертаційної роботи було використано такі методи дослідження, як: монографічний – з метою опрацювання літературних джерел і статистичних документів; абстрактно-логічний – з метою узагальнення науково-методичних підходів до управління продуктивністю підприємства та формулювання висновків і практичних рекомендацій, аналіз, синтез, індукція, дедукція – для дослідження теоретичних аспектів продуктивності і систематизації факторів впливу на продуктивність підприємств споживчої кооперації; економіко-статистичний аналіз – з метою

дослідження продуктивності використання ресурсів споживчої кооперації України; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять закони України, офіційні дані Державної служби статистики України, міністерств, фінансова та статистична звітність підприємств споживчої кооперації Рівненської області. У вигляді джерел інформації використано теоретичні, методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, результати монографічних досліджень, наукові публікації та економічні розробки співробітників Національного університету водного господарства та природокористування, а також матеріали науково-практичних конференцій, в яких взято участь дисертанткою. Для опрацювання та обробки статистичних даних застосовано програмний пакет «MS Excel».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дисертаційній роботі поглиблено теоретико-методичні підходи до управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації та визначено пріоритетні напрями його удосконалення. Найвагоміші результати, які характеризують наукову новизну та особистий внесок автора, полягають у наступному:

удосконалено:

- теоретико-методичні та організаційні основи інформаційного забезпечення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації шляхом розроблення концептуальної моделі, яку, на відміну від існуючих, побудовано на сукупності різних джерел інформації, взаємозв'язків між ними, управлінських рішеннях і оцінюванні показників господарської діяльності цих підприємств, алгоритмі послідовних правил і дій, виконання яких сприятиме ефективному управлінню продуктивністю підприємств;

- термінологічний апарат теорії продуктивності через уточнення сутності поняття «продуктивність підприємства», яке, на відміну від існуючих, визначено як досягнення оптимального балансу між внутрішніми чинниками розвитку підприємства, що забезпечує отримання прибутку, економічних вигод за умови здійснення мінімальних витрат і ефективного використання наявних у підприємства ресурсів; процес, на який впливають ендогенні та екзогенні фактори;

- теоретико-методичний підхід до конструювання системи показників управління продуктивністю підприємства, який, на відміну від існуючих, базується на визначенні загально-методичних принципів вимірювання продуктивності, розробленні та застосуванні відповідних показників, що дає змогу дослідити причинно-наслідкові зв'язки та охопити всі рівні управління;

- структурування пріоритетів формування системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації, які, на відміну від існуючих, згруповано в економічний та організаційний напрями, що сприяє адаптації системи до її практичного застосування;

- теоретичні підходи до управління продуктивністю підприємства, які, на відміну від існуючих, згруповано в системний, процесний, функціональний, що створює умови для подальшого комплексного аналізу цього процесу;

набули подальшого розвитку:

- класифікація факторів, які впливають на продуктивність підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає їх групування в екзогенні (політичний, глобалізація, економічний, соціально-демографічний, науково-технологічний, екологічно-енергетичний, правовий та ін.) та ендогенні (забезпечення енергетичними, інформаційними, кадровими, іншими видами ресурсів, управління та ін.), що дає змогу більш поглиблено теоретично їх обґрунтувати;

- концептуальний підхід до вдосконалення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації, який, на відміну від існуючих підходів, розроблено на базі результатів здійсненого «SWOT-аналізу», що є основою для розроблення і вжиття заходів щодо мінімізації або усунення наявних загроз і ризиків, які виникають внаслідок впливу зовнішніх факторів, реалізації наявних переваг і можливостей підприємства;

- науково-методичний інструментарій вимірювання ефективності використання ресурсів підприємств на основі розробленої шкали їх достатньої продуктивності (верхня межа встановлює максимальну продуктивність, нижня – точку беззбитковості, вище від якої розташована зона прибутків, нижче – зона збитків), що дає змогу охарактеризувати запас фінансової міцності

підприємства та раціонально використовувати наявні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені автором в дисертаційній роботі теоретичні положення та висновки, які доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, можуть бути науковим підґрунтям для підвищення ефективності управління продуктивністю підприємств, подальшого розроблення навчальної, теоретичної бази та практики управління продуктивністю підприємства.

Результати дослідження розглянуто та прийнято до впровадження у Департаменті економічного розвитку і торгівлі Рівненської обласної державної адміністрації – при розробці Програми економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2015 рік (довідка № 01/1-280 від 25 березня 2015 р.); у Спільці споживчих товариств Рівненської області – при оцінюванні тенденцій розвитку продуктивності підприємств та організацій на основі побудови функції прогностичної моделі (довідка № 08/05 від 04 травня 2015 р.); в Острозькому споживчому товаристві Рівненської області – при здійсненні оцінки продуктивності підприємства через використання запропонованої автором системи показників (довідка № 28 від 23 грудня 2014 р.).

Основні результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Інституту післядипломної освіти Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне) при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Економіка підприємства», «Виробничий менеджмент», «Управління трудовими ресурсами» (довідка № 2381/1 від 13 травня 2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримано автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом власних досліджень і розробок автора. Особистий внесок здобувача в опубліковані колективні праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертації доповідалися та одержали схвальну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях: «Науковий потенціал світу 2004» (м. Дніпропетровськ, 2004 р.);

«Реформування фінансово-кредитної системи і стимулювання економічного зростання» (м. Луцьк, 2004 р.); «Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку» (м. Донецьк, 2013 р.); «Наука і бізнес» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.); на всеукраїнських та інших міжвузівських науково-практичних конференціях: «Фінансово-економічні проблеми розвитку України в умовах ринку» (м. Рівне, 2007 р.); «Проблеми розвитку соціально-економічних систем: підприємництво, глобалізація, економічне зростання» (м. Київ-Дубно, 2010 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 13 наукових працях загальним обсягом 3,8 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,74 друк. арк., у тому числі: 7 статей – у наукових фахових виданнях (2,88 друк. арк., з них 2,82 друк. арк. належать особисто автору); 1 стаття – у закордонному науковому періодичному виданні (0,3 друк. арк.); 6 тез доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій (0,92 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 187 сторінок друкованого тексту (165 сторінок – основного), що містить 11 таблиць, 26 рисунків, список використаних джерел, який налічує 162 найменування на 16 сторінках, та 4 додатків на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи продуктивності підприємств як економічної категорії

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується посиленням кризових явищ у всіх її секторах. Негативні наслідки, спричинені кризою, позначилися насамперед на функціонуванні та розвитку українських підприємств. Зменшення обсягів виробництва і продажів, підвищення цін на всі види ресурсів, неплатоспроможність населення викликають погіршення фінансового стану, збитки, а в кінцевому рахунку призводять до банкрутства суб'єктів господарювання. Однією з найбільш важливих проблем, які постають сьогодні перед підприємствами є проблема підтримки життєздатності, забезпечення належного рівня продуктивності.

Пошук ефективних методів управління та підвищення продуктивності є однією з найбільш актуальних проблем, що вимагають нагального вирішення. Вітчизняні вчені та дослідники приділяють увагу вивченню різних аспектів продуктивності. Так, І. І. Прокопенко [100] проводить дослідження продуктивності на макрорівні. Я. Д. Плоткін та І. Н. Пащенко [90] через призму виробничого менеджменту аналізують управління продуктивністю на прикладі окремих підприємств та організацій. В. Я. Гуменюк та І. А. Рощик [33] досліджують теоретичні та методичні засади оцінювання, аналізу та планування продуктивності ресурсних факторів виробництва на мікро- та макроекономічному рівнях. А. В. Калина, С. П. Калініна та Н. Д. Лук'яненко [52] розглядають питання планування, прогнозування, аналізу, контролю та підвищення продуктивності праці.

Разом з тим, аспекти продуктивності підприємства залишаються нині недостатньо дослідженою у вітчизняній економічній науці, зокрема управління

продуктивністю підприємств у сучасних реаліях економічного розвитку. Немає наразі цілісного, комплексного наукового дослідження управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації. Це актуалізує необхідність визначенні відповідних питань та проведенні дослідження на науковому рівні.

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є перевищення результатів над витратами із стратегічним орієнтиром визначеним на зростання або утримання на належному рівні її продуктивності як передумови стабільної позиції на обраному сегменті ринку, ефективного використання задіяних ресурсів, розвитку та розширення обсягів діяльності. Досягнення цієї мети вимагає свідомого та досконалого управління продуктивністю підприємства.

Особливості розвитку українських підприємств на сучасному етапі тісно пов'язані зі змінами стратегічних орієнтирів в їх діяльності. Основними економічними цілями підприємства у ринкових умовах є підвищення ефективності виробництва, мінімізація витрат, максимізація прибутку, розширення ринків збуту та ін. Разом з тим, зростає вплив фактору господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості вибору постачальників і споживачів.

Підприємство є основним виробником товарів і послуг, основним ринковим суб'єктом, який вступає у різні господарські відносини з іншими суб'єктами, основним ключовим елементом в системі народногосподарського планування, щоб зорієнтувати його на досягнення результатів. Тому розвиток економіки країни залежить від належного, зорієнтованого на досягнення результату управління на окремо взятому підприємстві.

На сучасному етапі розвитку національної економіки важливого значення набувають питання удосконалення системи управління діяльністю господарюючих суб'єктів, яке ґрунтується на аналізуванні та оцінюванні показників роботи підприємства. У Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості України на період до 2020 року [99] звертається увага на те, що в діяльності підприємств недостатньо враховуються сучасні вимоги до конкуренції на світових ринках, тенденцій

щодо диверсифікації виробництва, швидкості технологічного оновлення, продуктивного використання матеріальних і людських ресурсів, що призводить до гальмування процесів структурної трансформації промисловості країни. Основними проблемами такого стану є: відплив власного капіталу, зменшення фінансових ресурсів і зниження рівня інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання; підвищення цін на енергоносії, частка яких у структурі собівартості продукції надто висока, що зумовлює високу енергоємність виробництва та споживання енергоресурсів, значна частка яких імпортується в Україну; відсутність зв'язку між наукою та виробництвом; істотне відставання України в сфері використання інформаційних технологій; несприятлива зовнішньоекономічна кон'юнктура та залежність економіки України від неї; низький рівень інноваційної активності. Передумовою для вирішення цих проблем є широке впровадження у діяльність підприємств наукових розробок, сучасних технологій і інновацій.

Концепцією [99] визначено такі шляхи розв'язання зазначених проблем, основними з яких є:

- накопичення та використання у виробництві науково-технологічного, ресурсного та інтелектуального потенціалу;
- проведення інноваційно-технологічної модернізації виробництва із збільшенням виробництв новітніх технологічних укладів з поглибленою переробкою та випуском інноваційної продукції кінцевого споживання;
- оптимізація структури промислового виробництва з посиленням ролі внутрішнього ринку і прискореним розвитком видів діяльності, здатних забезпечити імпортозаміщення та приріст експорту в конкурентоспроможних секторах економіки;
- реалізація енергозберігаючої моделі розвитку з розширенням використання нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії, диверсифікацією енергопостачання та формуванням ефективної структури енергогенеруючих потужностей у промисловому виробництві;
- зменшення рівня енергоємності виробництва;

- упровадження екологічно ефективних методів організації виробництва, принципів корпоративної соціальної відповідальності з метою зменшення обсягів викидів і скидів, мінімізації утворення відходів та комплексного використання матеріально-сировинних ресурсів, у тому числі вторинних;
- розвиток технологій промислового виробництва, що унеможливають або зменшують обсяг використання екологічно небезпечних хімічних речовин та їх сполук.

Перераховані вище проблеми, які негативно нині впливають на економіко-господарську діяльність вітчизняних підприємств, та визначені шляхи їх розв'язання значною мірою пов'язані з економічною категорією «продуктивність» та управління нею на підприємстві. Це актуалізує потребу в проведенні дисертаційного дослідження аспектів управління продуктивністю підприємства, а отримані його результати мають практичну цінність.

Одним із першочергових заходів повернення високих позицій України на світових ринках являється підвищення рівня ефективності роботи підприємств та організацій, в тому числі підвищення їх продуктивності як показника, що характеризує наявність, стан та рівень використання основних факторів підприємств та організацій.

Здійснений нами аналіз наукової літератури дає змогу порівняти підходи різних авторів до визначення сутності продуктивності. Найчастіше термін «продуктивність» трактується, як виробництво товарів чи послуг на одиницю часу, одним працівником [27]. Це можна пояснити тим, що в історичному аспекті діяльності підприємства в якості основного виробничого ресурсу розглядалась праця, тому і поняття «продуктивність» зводилось до поняття «продуктивність праці». Саме тому в економічній літературі [74] найбільш повно і широко розроблена теорія продуктивності праці.

Перші спроби розмежування продуктивності підприємства від продуктивності праці були зроблені П.Друкером, Г.Р. Кремцев Г.Л. Соколовим.

Увагу заслуговує теорія трьох факторів. Французькі економісти першої

половини XIX ст. Жан Батист Сей і Фредерік Бастіа трактували формування вартості в процесі виробництва як результат витрат трьох його основних факторів: праці, капіталу, землі. Всі вони порівну беруть участь у створенні вартості. Кожний з цих факторів «створює» відповідну частину вартості: праця – заробітну плату, капітал – відсоток, а земля – ренту [48; 57; 66].

Отже, продуктивність праці розглядається, як одна із складових продуктивності підприємства. В теорії факторів робиться акцент на взаємодії трьох факторів: праця, капітал, земля.

Внесок у розуміння сутності продуктивності підприємства роблять сучасні науковці. Г. Т. Завіновська [46, с. 98] стверджує, що *продуктивність* підприємства – це ефективність використання ресурсів – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації під час виробництва різних товарів і надання послуг. Продуктивність підприємства, на її думку, виражає взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво. Автор слушно підкреслює, що продуктивність дає змогу порівнювати виробничий процес на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами.

Вища продуктивність означає збільшення обсягу виробництва продукції за тих самих витрат, при цьому необхідно враховувати потреби ринку у цій чи іншій продукції. Ми погоджуємось із автором про те, що продуктивність можна розглядати як загальний показник, в свою чергу такий показник визначає ефективність використання ресурсів для виробництва продукції. Проте сучасна економічна теорія стверджує, що точно визначити роль і частку витрат тих чи інших ресурсів, використаних на виробництво продукції, неможливо. Часто використовують показник продуктивності праці для визначення ефективності виробництва, тому автор слушно відзначає, що не тільки праця є джерелом продуктивності [46, с. 103].

На нашу думку, Г. Т. Завіновська [46] ототожнює показники «продуктивності підприємства» та «ефективність», стверджуючи, що основою

цих показників є ніщо інше, як продуктивність праці. Продуктивність праці, з точки зору дослідниці, – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

Відмінність і схожість між термінами «продуктивність праці» та «продуктивність» вдало розкрив Р. В. Гаврилов [13], які проілюстровано на схемі (див. рис. Рисунок 1.1).

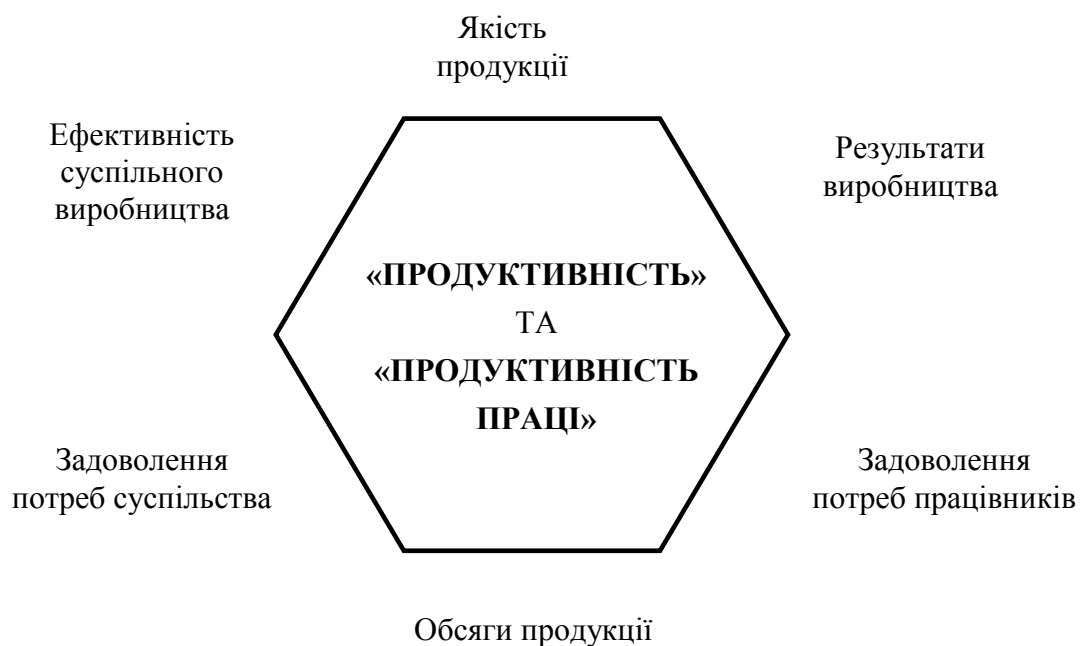


Рисунок 1.1. – Схема взаємозв'язку понять
«продуктивність» і «продуктивність праці» [2, с. 53-59]

На схемі можна бачити, що якщо „продуктивність” базується на таких критеріях, як „якість продукції” та „якість трудового життя”, „економічність”, „життєвий рівень”, „впровадження новітніх технологій”, тобто на загальних поняттях, то „продуктивність праці” – це ефективність витрат конкретної праці або ресурсів живої та уречевленої праці стосовно конкретного суб'єкта ринкових відносин. Виходячи з цього, умовно ліва сторона шестикутника – це «продуктивність», а права – «продуктивність праці».

Однак, в сучасній економічній науці відбувається переосмислення ролі

показника продуктивності праці. Це можна пояснити глобальними змінами в структурі економіки в розвинених країнах, в яких визначальну роль відводять матеріальним та інформаційним ресурсам. Саме тому сутність праці як фактора виробництва змінюється і на ряду з цим фактором збільшується роль таких факторів як техніка, технологія, матеріали, інформація, час. А відтак, термін «продуктивність праці» втрачає свою актуальність, оскільки він неповно віддзеркалює сутність економічних процесів на підприємствах [43, с. 62].

На нашу думку, в сучасних умовах доцільно говорити про продуктивність підприємства, розуміючи про вклад кожного ресурсу в кінцевий результат діяльності підприємства.

Поняття «продуктивність» залежить від взаємодії п'яти факторів виробництва: праці, капіталу, інформаційних потоків, підприємницького хисту та рівня використання природних ресурсів, де головним є жива праця. Від того, як організований процес взаємодії з іншими факторами виробництва, які новітні технології сприймає виходячи зі своєї підготовленості, залежить продуктивність на всіх рівнях управління: макро-, мезо- та мікро.

Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська у підручнику «Менеджмент : теорія та практика» [101] стверджують, що продуктивність підприємства (організації) означає той баланс між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільше виробництво при найменших витратах. Це зовсім інше поняття, ніж традиційний, загальновідомий показник продуктивності одного працюючого або в розрахунку на одну людину-годину.

А. Пасека [86, с. 45-51], на відміну від попередніх науковців, поряд з продуктивністю підприємства наводить визначення сукупної продуктивності праці. На його думку, *сукупна продуктивність праці* – це показник співвідношення результатів праці у грошовому вираженні до показників затрат часу або чисельності зайнятого населення, а співвідношення корисного результату праці із заробітною платою можна розглядати як показник зарплатовіддачі – один із показників ефективності праці. Зворотний показник –

зарплатоємність, є оберненим до зарплатовіддачі (зарплатоємність обчислюють як співвідношення фонду оплати праці до обсягів реалізації).

У свою чергу В. Крамаренко стверджує, що «продуктивність підприємства – це відношення вартості вхідних ресурсів до вартості вихідної продукції, а тому залежність між продуктивністю та якістю продукції очевидна» [36]. Натомість, на думку Н. В. Дикань, завдання підприємства полягає в тому, щоб зробити ресурси продуктивними, а вимірювання продуктивності – основний засіб для порівняння якості менеджменту різних підрозділів підприємства або менеджменту різних підприємств. Продуктивність охоплює та характеризує всі зусилля, затрачені підприємством. Н.В. Дикань вважає, що продуктивність праці – це перша перевірка компетентності менеджменту. Постійне підвищення продуктивності – одне з найскладніших питань менеджменту, оскільки продуктивність – це баланс між багатьма чинниками, і лише деякі з них можна чітко визначити [36].

Таким чином, Н.В. Дикань та І.І. Борисенко визначають продуктивність підприємства, як баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), що забезпечує найбільші обсяги виробництва за найменших витрат.

І. І. Борисенко, розглядаючи питання продуктивності підприємства вказує на доцільність дослідження циклу продуктивності. На його думку, цикл продуктивності підприємства є логічною послідовністю подій, які забезпечують підприємству можливість успіху шляхом зростання продуктивності. У запропонованому ним циклі продуктивності (див. Рисунок – 1.2) акцентується на конкурентоспроможності підприємства, яке є досить складним і трактується неоднозначно. У загальному вигляді підвищення продуктивності підприємства визначає порівняльну перевагу стосовно інших підприємств певної галузі в конкретній країні та за її межами.

І. І. Борисенко і Н. В. Дикань проводили дослідження можливостей підвищення продуктивності підприємства. На їхню думку, перспективне

збільшення продуктивності потребує комплексного підходу, який охоплює:



Рисунок – 1.2. Цикл продуктивності підприємства за І. І. Борисенком [36]

1. *Системний погляд на продуктивність.* Автор переконаний, що продуктивність потрібно розглядати не тільки як переробку ресурсів, які потрапляють у систему, кінцевий продукт, але і як процес, на який впливає багато зовнішніх чинників. Згідно з формулою продуктивність – відношення вартості вхідних ресурсів до вартості вихідної продукції. Тому можна стверджувати, що вплив на вхідні та вихідні параметри, автоматично приводить до змін у продуктивності. Погоджуємось із думкою автора про те, що на однаково важливим є як процес переробки де варто розглядати вхідні та вихідні величини, а також фактори зовнішнього середовища, що впливають на них.

2. *Якість та продуктивність.* Керівники часто роблять помилку під час

оцінювання продуктивності підприємства, яка полягає в тому, що вони розглядають тільки показники обсягу виробництва, не зважаючи на якість.

Висока якість безпосередньо зменшує витрати шляхом збільшення частки продукції, яку можна продати, зменшення випадків повернення покупцями дефектних виробів, а також за допомогою скорочення обсягів гарантійного ремонту [36]. У результаті підприємство одержує більше грошей, які воно може витратити на заходи з підвищення конкурентоспроможності.

3. Цінність, якість та продуктивність. Цінність – це функція відповідних експлуатаційних характеристик та ціни; саме вона визначає якість. Незважаючи на якість, можна легко збільшити обсяг продукції, що випускається, та лише іноді це спричинює збільшення цінності продукції.

Важливо відзначити що поняття цінність по відношенню до якості є відносним. Порівнюючи продукцію споживач орієнтується на виробників конкурентів, а також іншими товарами або послугами, що задовольняють ті самі потреби, або з продукцією тієї самої організації, яку випускали раніше. Споживачі не завжди об'єктивні у визначенні цінності. Важливу роль відіграє характер сприйняття, на який впливають такі фактори, як імідж і репутація в суспільстві. Сприймана якість може фактично збільшити об'єктивну цінність товару. Якість та цінність безперечно залежить від змін вподобань споживача. Тут безперечно слід відзначити важливість впливу зовнішнього середовища..

4. Позитивні та негативні результати на виході. На виході процесу виробництва, надання послуг або переробки завжди є як позитивні, так і негативні результати. До позитивних належать: якість товарів або послуг, прибуток, зайнятість населення. Серед можливих негативних результатів розрізняють дефекти, втрати, безробіття, що можуть мати позитивне значення для підприємства, але негативне для суспільства. Майже всі управлінські рішення, навіть ті, які загалом мають позитивний характер, мають певні негативні наслідки [36].

5. *Продуктивність і взаємозалежність підприємств.* Оскільки підприємства взаємозалежні, низька продуктивність під час випуску якого-небудь основного економічного продукту зумовлює відразу зниження продуктивності в інших галузях.

Низька якість комплектуючих виробів безпосередньо впливає на продуктивність підприємства, яка їх закупила. Низька продуктивність у державному апараті призводить до вищих, ніж потрібно, податків, що залучає засоби, які можна було б інвестувати для збільшення ефективності економіки.

6. *Продуктивність і зовнішнє середовище.* Аналізуючи підприємство як відкриту систему, відомо, що зовнішнє середовище в тій чи іншій мірі впливає на вхід, вихід і процес переробки в системі [36].

7. *Продуктивність і внутрішнє середовище.* Зовнішнє середовище не завжди має прямий вплив на підприємство, та на продуктивність підприємства, чого не можна сказати про внутрішнє середовище будь-якого підприємства, адже воно складається з багатьох чинників до яких слід віднести і управлінські рішення та визначає результати його роботи.

Натомість, А. О. Ласкавий [65] вважає, що «продуктивність передбачає використання всіх без винятку ресурсів: праці, капіталу, землі, матеріалів енергії, інформації, часу – в процесі виробництва та реалізації товарів та послуг». Він переконаний, що більш високий рівень продуктивності означає досягнення більшого результату за тих самих ресурсів або більш високого рівня виходу продукції щодо обсягу та якості тих самих витрат. У його праці наведено приклад теоретичного вираження продуктивності підприємства:

$$PR = \frac{RP}{V} \quad (1.1)$$

де PR – продуктивність підприємства;

RP – реалізована продукція;

V – витрати (ресурси) [5].

І. П. Безус [7] стверджує, що для підвищення ефективності виробництва, необхідно здійснювати аналіз усіх існуючих на даному виробництві факторів,

що беруть участь у виробництві, та обирати з них такі, вплив на які найбільш доцільний. З таким твердженням важко не погодитися, однак, для того щоб визначити продуктивність організації, потрібно будь-яку організацію розглядати як систему, елементами якої виступають ресурси (праця, фізичні та фінансові ресурси, а також інформація), що дозволяє розглянути продуктивність кожного елементу (фактора виробництва).

На противагу І. П. Безус, С. Ф. Покропивний вважає, що *продуктивність* – це ефективність виробництва підприємства, що являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. Для окреслення результатів господарювання використовують термін продуктивність системи виробництва [91]. С. Ф. Покропивний та А. О. Ласкавий вважають, що «ефективність» може інтерпретувати як «результативність».

На нашу думку, для того щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, підприємство повинне бути як ефективним, так і результативним. Популярний західний дослідник Пітер Друкер [84] стверджує, що результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі». І перше, і друге однаково важливо.

Проведене співставлення різноманітних підходів вчених щодо трактування сутності економічної категорії «продуктивність» вказує на те, що в економічній літературі відсутня єдність щодо розуміння економічних термінів «продуктивність» та «ефективність». Так, перша група вчених-економістів (Ю. Ніколенко, Г. Завіновська, С. Покропивний, Р. Дяківа, А. Азриліяна) ототожнюють поняття «продуктивність» та «ефективність». Друга група науковців (І. Мацуляк, Ф. Брокгауз, І. Ефран та Л. Басовський) акцентує свою увагу на продуктивності праці. Натомість, Дж.- Б.Кларк, А. Маршалл та Ф. Вікстед зробили перші спроби визначити продуктивність капіталу. Вони розробили концепцію граничної продуктивності капіталу згідно якої передбачається, що участь кожного фактора у створенні вартості визначається

його граничною продуктивністю – приростом продукції. Крім того вони визначили, що поняття «гранична продуктивність» передбачає збільшення одного з виробничих факторів на одиницю за незмінної величини решти факторів і однакових технічних умов виробництва [42].

На противагу іншим вченим, дослідники Г. Т. Завіновська [46], А. О. Ласкавий [65], Р. М. Пушкар і Н. П. Тарнавська [101] зазначають, що *продуктивність* – це використання усіх без винятку ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та ін.). Водночас, Р. М. Пушкар і Н. П. Тарнавська розглядають продуктивність організації, як баланс між усіма чинниками виробництва. А відтак, доречними є уточнення сутності економічної категорії «продуктивність», які подано у Таблиця 1.1.

Таблиця 1.1. – Підходи до визначення поняття «продуктивність»

Автор дефініції, джерело	Визначення поняття «продуктивність»
Ю. В. Ніколенко [77]	Синтетичний показник ефективності виробництва.
Г. Т. Завіновська [46]	Продуктивність ототожнює з ефективністю використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, інформації, енергії) під час виробництва різних товарів і надання послуг.
С. Ф. Покропивний [91]	Ефективність виробництва організації, що являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу.
Р. Дяків [44]	Показник результативності та ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів та факторів виробництва.
А. Н. Азріліян [10]	Показник ефективності не конкретного виробництва, а в масштабах міста, регіону, який характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів, інших факторів виробництва.
Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська [101]	Продуктивність підприємства (організації) означає той баланс між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільше виробництво при найменших витратах.
А. О. Ласкавий [65]	Продуктивність передбачає використання всіх без винятку ресурсів: праці, капіталу, землі, матеріалів енергії, інформації, часу – в процесі виробництва та реалізації товарів та послуг.
Ф. Брокгауз, І.	Продуктивність (праці) – це співвідношення між кількістю витраченої

Автор дефініції, джерело	Визначення поняття «продуктивність»
Ефрон[93]	праці та отримуваним результатам.
Л. Басовський [93]	Продуктивність праці – ефективність використання людських ресурсів фірми і визначається кількістю продукції, зробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю зробленої продукції або виконаної роботи.
В. Крамаренко [36]	Продуктивність організації – це відношення вартості вхідних ресурсів до вартості вихідної продукції, а тому залежність між продуктивністю та якістю продукції очевидна.
Н. В. Дикань, І. І. Борисенко [36]	Баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), що забезпечує найбільші обсяги виробництва за найменших витрат.

На базі аналізу дефініцій, підходи до розуміння економічної сутності категорії «продуктивність» (див. Таблиця 1.1), автор пропонує визначення ***продуктивності підприємства***, як досягнення такого балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками підприємства, який забезпечить отримання прибутків, економічних вигод при використанні мінімальних витрат з найефективнішим використанням наявних ресурсів підприємства.

З викладеного вище можна зробити висновок, що в вітчизняній економічній науці існує певна плутанина в розумінні сутності та у використанні термінів «продуктивність», «результативність» та «ефективність». Дійсно, якщо проаналізувати економічний енциклопедичний словник [41; 42], то в ньому не має дефініцій «продуктивності» та «результативності», а останніх термін подано в такому викладі [41, с. 216-217]:

ефективність – здатність створювати ефект, результативність процесу, проекту тощо (визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат); *ефект* – досягнутий результат у різних формах вияву (матеріальній, грошовій та ін.); *ефект економічний* – позитивний результат економічної діяльності, який вимірюється переважанням доходів над витратами або витратами над доходами (якщо доходи перевищують витрати ефект є позитивним, а якщо витрати перевищують доходи – негативний);

ефективність економічна – досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.

Отже, термінологічним аналізом можна констатувати, що ефективність певною мірою тотожна з продуктивністю. Аналіз низки інших джерел дає підстави стверджувати, що досить часто термін «продуктивність» підмінюється поняттями «ефективність» і «результативність». Розмежування між цими близькими за економічним змістом категоріями є нечіткими, «розмитими». Підтвердженням цього є визначення *продуктивності*, як виміру виробничих переваг або ефективності шляхом порівняння отриманого зовнішнього ефекту (обсягу продажів тощо) з ресурсами, затраченими підприємством. Водночас, ефективність є досягнення виробничих цілей з найменшою затратою коштів, засобів, ресурсів, часу тощо [63, с. 223, 226]. Це призводить до неузгодженості, неоднозначності в розумінні цих термінів, недоречності та помилковості в використанні їх у ході проведення наукових досліджень. Предметом диспутів серед економістів є і показники, якими вимірюють зазначені категорії, підходи до їх оцінки. З метою усунення «пробілів» у визначеннях, відмінностей і розбіжностей між поняттями «продуктивність», «ефективність» і «результативність» проаналізуємо їх трактування, які подано в зарубіжній енциклопедичній економічній літературі. В цьому контексті найбільш підходящими для дисертаційного дослідження видаються такі дефініції:

продуктивність (англ. – productivity) – показник середнього обсягу продукту або реальної продукції на одиницю витрачених ресурсів [68, с. 25]; показник, що вимірює *обсяги виробленої продукції* (товарів, наданих послуг) відносно до *ресурсів* (робоча сила, сировина, фінансово-матеріальні, енергетичні тощо), *затрачених* для її виготовлення; управління виділеними ресурсами, яке спрямоване на своєчасне виконання визначених завдань відповідно до кількісних та якісних вимірів [144, с. 700].

ефективність виробництва (англ. – productive efficiency) – виробництво товару з найменшими витратами; використання мінімального обсягу ресурсів для виробництва певного обсягу продукції [68, с. 39; 141, с. 60].

У науковій економічній літературі, яку видано на англійській мові, виникають труднощі в розумінні відмінностей між поняттями «efficiency» та «effectiveness», які є певною мірою синонімами та перекладаються, як «ефективність». Крім цього, перекладами першого поняття (efficiency) є також дієвість, рентабельність, продуктивність, а другого (effectiveness) – дієвість.

Разом з тим, західні економісти вирізняють суттєві відмінності в значеннях цих двох термінів. Американський дослідник Л. Робертс [160, с. 19] зауважує, що перше поняття (efficiency) пов'язане з «мірою економності в процесі витрачання ресурсів», натомість друге поняття (effectiveness) відрізняється «мірою досягнення визначеної мети внаслідок певного процесу». Тобто, друге поняття (effectiveness) характеризує ступінь виконання поставленої мети, досягнутого результату в різних його формах.

Таким чином, друге поняття (effectiveness) ми будемо розглядати, як *результативність*. На нашу думку, результативність є: показником, який визначає результат діяльності підприємства; порівняння, яке кількісно вимірює фактично досягнутих цілей, визначених запланованих, прогнозованих раніше. Перше поняття (efficiency) автором розглядається, як *ефективність*, оскільки воно пов'язане з мінімізацією витрат, ресурсів у процесі виробництва товару, певного обсягу продукції. Під *ефективністю* будемо розуміти: показник, який показує скільки припадає доходу на одиницю затраченого ресурсу; співвідношення доходів до ресурсів підприємства. З огляду на викладене вище продуктивність: співвідношення результату до витрат на цей результат; показник, який показує наскільки вдало поєднуються чи використовуються ресурси і скільки на одиницю витрат припадає доходу. А відтак, поняття «ефективність» є ширшим за «продуктивність» і «результативність».

У цьому контексті ув'язуються співставлення цих понять: продуктивність – це відношення між продукцією, що вироблена системою, і затратами на виробництво цієї продукції [108, с.29]; результативність використання факторів виробництва може бути відображена ефективністю виробництва (співвідношенням одержаного результату продуктивного

використання факторів виробництва та їхніх витрат; ефективність витраченої живої праці визначає продуктивність [83, с. 37, 49]; ефективність праці є її результативністю, співвідношенням обсягу вироблених матеріальних, нематеріальних благ і затраченої на це праці [32, с. 376].

Для дослідження дисертації актуальним є визначення продуктивності, яке запропоновано В. Я. Гуменюком [33, с. 32], а саме, як виробничої спроможності (у плануванні) або фактичної корисності (в аналізі) ресурсних факторів виробництва – їх сукупності (загальна продуктивність) або окремого фактора (факторна продуктивність), яка вимірюється відношенням обсягів продукції до кількості ресурсів, завдяки яким вона створена (або буде створена).

На нашу думку, продуктивність важливо розглядати не тільки в контексті досягнення та забезпечення балансу між ресурсами, що поступають в систему, шляхом перетворення в кінцевий продукт, але і як процес, на який впливає ціла низка зовнішніх факторів та чинників. На продуктивність підприємства впливають численні чинники, діючі як в зовнішньому середовищі, так і в процесі перетворень в системі. Оскільки усі ці чинники впливають і один на одного, то можна сказати, що ясних, абсолютних шляхів до підвищення продуктивності не існує. Будь-яке підприємство може досягти збільшення продуктивності шляхом реалізації різних стратегічних підходів. Наприклад, можна збільшити обсяг виробництва, не збільшуючи кількість ресурсів. Іншим шляхом зростання продуктивності є зменшення кількості ресурсів за стабільності обсягів послуг. Крім того, продуктивність зростає за умови випереджаючих темпів зростання обсягів виробництва порівняно з темпами збільшення кількості використаних ресурсів або, навпаки, при скороченні обсягів виробництва більш повільними темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Кожен із шляхів зростання продуктивності залежить від низки чинників зовнішнього середовища (клієнти, конкуренти, постачальники тощо) та стану мікросередовища організації (мета, технологія, персонал та ін.).

Отже, узагальнюючи різні підходи вчених-економістів, щодо розуміння економіко-організаційної сутності категорії «продуктивність підприємства»

можна вважати, що кожен підхід має право на існування. Всі перелічені науковці розглядають питання визначення економічної сутності «продуктивність» під різними кутами зору. Ці підходи можуть бути базою для ефективного застосування теоретичних здобутків у практичній діяльності підприємств щодо управління продуктивністю. Уточнення економічної сутності «продуктивності підприємства» потребує інтегрального і, по можливості, всеохоплюючого характеру щодо його визначення. Однією з найбільш важливих проблем, які постають сьогодні перед підприємствами, є проблема підтримки життєздатності, забезпечення належного рівня продуктивності, який дає змогу в короткостроковому періоді забезпечувати покриття операційною системою сукупних витрат і зберігати належний запас фінансової міцності. А відтак, продуктивність є головним джерелом економічного зростання підприємств.

У межах даного підрозділу дисертаційного дослідження доречним видається здійснення стислого аналізу теоретичних засад управління продуктивністю підприємств. Аналіз існуючих у науковій літературі теорій та концепцій продуктивності дає змогу в цілому охарактеризувати їх, як виразно біполярні, які можна згрупувати в два блоки, а саме :

- 1) марксистська політична економія;
- 2) концепції факторів виробництва, продуктивності капіталу та ін.

Прихильники *марксистської політекономії* розглядають виключно живу працю продуктивною працею, що створює вартість. У цьому контексті вони обстоюють точку зору, що на створення споживної вартості впливають засоби виробництва, інші фактори виробництва (праця, земля, капітал, знання та ін.), але вартості й додаткової вартості вони не створюють.

Прибічники *концепції факторів виробництва* вважають, що всі фактори є фізично продуктивними. Іншими словами, кожен фактор виробництва бере участь у створенні вартості (частину вартості) незалежно від праці, а дохід, який створено цими факторами, у формі прибутку, зарплати і ренти розподіляється відповідно до продуктивного внеску кожного з них.

Основоположником концепції факторів виробництва є Ж.-Б. Сей, французький економіст, представник класичної школи політекономії. На відміну від інших класиків, він виокремлював три фактори виробництва – працю, землю і капітал, які утворюють «продуктивні фонди». Кожний такий фонд надає «продуктивну послугу», за допомогою якої виробляються певні товари, продукти тощо. Дохід складається з трьох частин відповідно до «продуктивних фондів» (факторів) – винагорода за працю (заробітна плата), земельна рента і відсоток на капітал. Сей стверджує, що оскільки капітал «працює» так само, як і людина, то його діяльність має винагороджуватися. Відсоток на капітал він розглядав аналогом заробітної плати [8, с. 373, 375].

Хибним викладених вище теорії та концепції є розгляд землі й капіталу самостійними факторами, які мають фізичну продуктивність – ці фактори виробництва без поєднання з працею не можуть бути джерелом вартості. Ключову роль у процесі такого поєднання, внаслідок чого виникає нова продуктивна сила, яка створює фізичну продуктивність для кожного з факторів виробництва, належить праці. А відтак, частину доходу, включаючи синергічний ефект, мають одержувати наймані працівники.

Наприкінці XIX ст. американський економіст Дж. Б. Кларк розробив *теорію граничної продуктивності капіталу*, в якій намагався довести, що в процесі виробництва в умовах досконалої конкуренції, тобто за відсутності монополій спостерігається спадна (знижувальна) продуктивність праці і капіталу. Доробок до розвитку цієї концепції зробили англійські економісти А. Маршалл і Ф. Вікстед. Постулатом цієї концепції є положення, що в створенні вартості участь кожного фактора виробництва визначається його граничною продуктивністю – приростом продукції, отриманим від її використання, найменш продуктивної продукції певного фактора. Під поняттям «гранична продуктивність» розуміється збільшення на одиницю одного з факторів виробництва за незмінної величини інших факторів і рівних технічних умов виробництва. За таких умов кожний фактор виробництва отримує «природний», «справедливий» рівень доходу.

Оцінюючи такий підхід є певною мірою «застарілим», відірваним і несумісним з сучасними реаліями економіко-господарської діяльності підприємств та економічного розвитку в цілому. По-перше, в умовах глобалізації, відкритості економіки конкуренція між підприємствами на світових ринках стає все більш жорсткішою, а створення гігантських міжнародних компаній, мегакорпорацій зачасти призводять до «поглинання» малих і середній підприємств. Іншими словами, закон спадної (знижувальної) продуктивності праці та капіталу, який діє за досконалої конкуренції, що було притаманно капіталістичним економічним системам столітньої давності, є сьогодні анахронізмом. У цьому контексті досить спірним, недостатньо обґрунтованим видається і твердження вказаних теоретиків стосовно того, що досконала конкуренція забезпечує найефективніше використання виробничих ресурсів. Такий підхід у концепції до управління продуктивністю підприємства не витримує критики, якщо брати до уваги часті кризи, монополістичні тенденції, інші недоліки, які мають місце в сучасній економіці. По-друге, прихильники концепції граничної продуктивності ігнорують цілісний характер виробництва та розглядають «граничну продуктивність» в однакових технічних умовах виробництва та за рівності факторів виробництва, що нині також є цілком неприйнятним, оскільки зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на продуктивність підприємства є постійно мінливими.

Разом з тим, у концепції Дж.-Б. Кларка та його послідовників позитивним є твердження, що джерелом вартості є управління власником капіталу працею та капіталом, вдосконалення виробництва й потреба у винагородженні (оплаті) за виконання цієї діяльності. Варто відмітити, що англійський економіст А. Маршалл, основоположник неокласичного напрямку в економічній науці, також розглядав здійснювану підприємцем функцію організації та управління джерелом утворення вартості [42, с. 195].

На підставі узагальнення результатів здійсненого вище аналізу можна стверджувати, що нині в економічній науці існує ціла низка теорій і концепцій продуктивності. Ідеї, погляди багатьох економістів на продуктивність, як

економічну категорію, та підходи до управління нею відрізняються певною мірою, в залежності від того, представниками якого напрямку або школи економічної теорії вони викладені. Разом з тим, незважаючи на існування розмаїття поглядів економістів, вони єдині в тому, що продуктивність розглядають через призму взаємодії між виробництвом вартості, різних факторів виробництва та розподілом результатів серед учасників виробництва.

1.2. Сутність і підходи до управління продуктивністю підприємств

Початком систематизованих досліджень продуктивності підприємств можна розглядати праці («Управління фабрикою», 1903 р.; «Принципи наукового управління», 1911 р.) Фредеріка У. Тейлора, основоположника раціоналістичної школи наукової організації виробництва та наукової школи класичного менеджменту. Наприкінці XIX ст. у концепції «наукової організації праці та менеджменту» ним вперше було висунуто ідею щодо необхідності управління продуктивністю. Провівши комплексні дослідження питань застосування техніки і технологій, американський інженер запропонував низку прогресивних ідей і положення, які мали важливе значення для розвитку наукової організації управління підприємством. Ф. Тейлор визначив, що «головним завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця», а метою діяльності підприємства – максимальне збільшення продуктивності праці. Ним було внесено пропозиції щодо раціонального використання праці робітників і засобів виробництва, зокрема: введення жорсткого регламенту на використання матеріалів, ресурсів; стандартизація інструментів, робочих операцій, їх застосування, встановлення контролю за кожною операцією; ведення обліку робочого часу та ін. Ним було уперше обґрунтовано, що підвищення продуктивності залежить від взаємодії в цілісній системі, яку складають людина та різні механізми, машини, а підхід до управління продуктивністю має бути системним. Роль людини в роботі цих машин він вважав вирішальною, підкреслюючи, що «головною ланкою будь-

якої виробничої системи є людина», а відтак «має бути заохочувальна система оплати праці, яка б спонукала робітників експлуатувати машину, точно дотримуючись інструкцій і якнайефективніше» [167, с. 16-17].

Викладену вище ідею Ф. Тейлора розвивали такі економісти, як Г.Емерсон, Г. Гант, С. Томпсон та інші. А. Файоль, М. Вебер та Л. Урвик розглядали проблеми управління продуктивності в аспекті продуктивності праці та стверджували, що для досягнення максимальної продуктивності підприємства слід дотримуватись принципу спеціалізації праці не тільки в роботі управлінців, але і в діяльності підприємства в цілому. Прихильники цього підходу вважали найбільш ефективним управління, яке базується на 14 принципах управління, запропонованих А. Файолем. Ці принципи управління широко застосовуються в багатьох сферах економіко-господарської діяльності, дають змогу підвищувати рівні продуктивності та ефективності підприємства.

Д.С. Синк [108, с. 52] трактує термін «управління продуктивністю», як процес, який передбачає стратегічне та оперативне планування, а також постійний контроль за ефективним впровадженням. Дослідник виділяє функції планування, організацію, контроль і регулювання ґрунтовані на співвідношенні кількості продукції виробленої системою та затрат на виробництво даної продукції та націлені на вимірювання та підвищення продуктивності.

Моделювання процесу управління по Д.С. Синку включає в себе такі основні етапи, як відбір організаційної системи для аналізу, виявлення основних цілей організаційної системи, характеристика основних ресурсів підприємства, виявлення основних видів виробничих процесів, визначення основних видів продукції виробничої системи, визначення бажаних результатів від діяльності підприємства, визначення критеріїв та показників продуктивності виробничої системи, планування покращень. На нашу думку, така модель містить у собі недоліки. Зокрема, ця модель є дискретною, тобто визначеною в певному діапазоні часу, пропонує корекцію продуктивності підприємства тільки після того, як виявлені негативні результати.

Японські менеджери використовують інший підхід до управління

продуктивністю. Сутність підходу полягає в тому, що в більшості випадків вони концентруються на підвищенні продуктивності підприємства за умови постійного, неперервного удосконаленні виробничих процесів – «Кайдзен» [49; 50; 135]. При такому підході продуктивність розглядається як результативний показник, який лише відображає реальність. А відтак можна зробити висновок, що управляти потрібно не результатами, а процесами, які визначають результат. В цьому контексті можна погодитися із думкою А.І. Машинського, що при управлінні продуктивністю потрібно звірятись з результатом, а не перевіряти за результатом [69, с. 71].

На думку професора Ф. І. Хміля [126, с. 566], *управління продуктивністю* – це комплекс стратегічних та оперативних заходів і практичних дій з оптимізації співвідношення виробленої продукції та затрачених на це ресурсів.

З огляду на викладене вище, управління продуктивністю має містити такі елементи: забезпечення основи для управління, тобто розробку політики управління продуктивністю; визначення та розробку стратегій, методів вимірювання, оцінки, контролю та підвищення продуктивності; забезпечення організації планування та ефективного впровадження всіх елементів.

Забезпечення результативної діяльності підприємства можливе лише за умови розуміння сутності продуктивної діяльності, вибору обґрунтованих стратегічних цілей, розробки системи показників для оцінки результатів діяльності, розподілу обов'язків та відповідальності між структурними підрозділами за формування показників, від яких залежить продуктивна діяльність підприємства. Лише при поєднанні організаційних та економічних заходів може бути досягнуто високої продуктивності підприємства.

Управління продуктивністю визначається, як «процес стратегічного і оперативного планування, постійного контролю та корекції планів підвищення продуктивності, як результату управління через втручання в процеси перетворення, праці та прийняття рішень» [64, с. 63]. Науковець на основі моделі Синка, включаючи корекцію процесу перетворення до настання негативних результатів неефективного процесу. Але, як і в Синка, ця модель

пропонує непостійне, несистематичне, не тотальне відстежування процесів перетворень, не передбачає залучення працівників в процес управління продуктивністю.

Висвітлюючи у контексті розділу теоретичні засади управління продуктивністю підприємства, доречно визначити та проаналізувати підходи до управління продуктивністю. Аналіз джерельної бази дисертаційного дослідження дає підстави виокремити такі базові підходи до управління продуктивністю підприємства, як:

системний, який є способом осмислення питань, пов'язаних з управлінням підприємством, який базується на врахуванні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;

процесний, який розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних дій або функцій;

функціональний, який реалізується через відповідні функції, розроблені і поетапно здійснювані визначеними суб'єктами заходи, їх вимірювання та оцінювання, а також постійний і дієвий контроль. Проаналізуємо більш ґрунтовно перераховані вище підходи до управління продуктивністю підприємства.

1) Системний підхід до управління продуктивністю підприємства.

Під «системою» розуміють [35, с. 130]: певним чином упорядкована множинність взаємозв'язаних між собою елементів, які утворюють єдине ціле; динамічний комплекс, який можна розглядати як процес, що має циклічний розвиток. *Системний підхід до управління організацією* – це не перелік визначених інструкцій, управлінських принципів для керівників, а спосіб осмислення питань управління підприємством [45, с. 8, 17]. Сутність системного підходу полягає у пошуку простого в складному та декомпозицією проблеми на складові частини.

Продуктивність важливо розглядати не лише як переробку ресурсів, що поступають в систему, в кінцевий продукт, але й як процес, що має безліч зовнішніх дій. Основна ідея системної теорії управління продуктивністю

підприємства полягає в тому, що будь-яке рішення (дія) має наслідки для усієї системи. Продуктивність – це відношення вартості вхідних ресурсів до вартості вихідної продукції. Все, що впливає на вхідні або вихідні величини, зумовлює зміни у продуктивності. Це означає, що на одному рівні з процесом переробки необхідно розглядати вхідні величини, вихідні величини, а також будь-які фактори зовнішнього середовища, що впливають на них.

На Рисунок – 1.3 продуктивність розглянута через призму системного підходу.



Рисунок – 1.3. Схема системного підходу до управління продуктивністю підприємства

На схемі (див. Рисунок – 1.3) можна бачити, що на продуктивність впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, які певною мірою взаємообумовлені між собою. Це дає підстави стверджувати, що загальноприйнятих, «універсальний» шляхів підвищення продуктивності не має, а керівники підприємств мають застосовувати ситуативний підхід до

управління продуктивністю. На підставі аналізу Рисунок – 1.3 можна виокремити такі базові складові системи управління продуктивністю підприємства.

1. Якість і продуктивність. Концепція якості зумовлює необхідність комплексного, системного підходу. Якість має аспекти внутрішні (характеристики, внутрішньо властиві продукту, що випускається; для товарів – це термін використання, відсутність дефектів, технічні характеристики, рівень виконання, дизайн та ін.) і зовнішні (ступінь відповідності товару потребам споживача та ін.). Критеріями якості послуг є надійність виконання, високі стандарти, швидкість обслуговування, доступність, низька ціна.

2. Якість, цінність і продуктивність. Споживачів продукції та послуг найчастіше цікавить не ступінь їх досконалості, а цінність – відповідність якості та ціни. Тобто, цінність визначає якість. Тому, поступаючись якістю, можна збільшити обсяг продукції, але лише за умови, коли це призводить до підвищення його цінності. Цінність щодо якості – поняття відносне, на яке можуть впливати фактори зовнішнього середовища, і яке залежить від змін.

3. Цикл «вхід – вихід». Результати процесу управління продуктивністю підприємства можуть бути, як позитивні (якість товарів або послуг, прибуток, зайнятість населення), так і негативні (дефекти, втрати, безробіття). Результати можуть мати позитивні результати для підприємства, але й можуть мати негативні наслідки для суспільства. Навіть «позитивні» управлінські рішення зумовлюють певні негативні наслідки. Підвищення продуктивності підприємства, може призвести до скорочення робочих місць в ньому або в суміжних галузях. При розрахунку та порівняльній оцінці реальної продуктивності підприємства керівники мають враховувати прямі витрати, пов'язаних з негативними результатами. Очевидно, що при визначенні показника продуктивності підприємства на основі обсягу випуску, в нього не можна включати дефектні вироби або неякісні послуги. Менш очевидним є прояв непрямих дій негативних результатів.

4. Продуктивність та взаємозалежність підприємств. Найбільш

важливим, але «непомітним» аспектом управління продуктивністю підприємства є зв'язок між споживаними ресурсами і виробленою продукцією. Продукція, вироблена одним підприємством може стати ресурсом для іншого підприємства. Оскільки підприємства взаємозалежні, низька продуктивність при випуску продукту викликає зниження продуктивності відразу у багатьох галузях. Чим тіснішими є такі зв'язки в зовнішньому середовищі, тим більше вони впливають на процес управління продуктивністю підприємства.

5. Продуктивність та зовнішнє середовище. Оскільки підприємство є відкритою системою, то на вхід і вихід системи впливає зовнішнє середовище. Залежно від обставин, цей вплив може бути позитивним або негативним. Зовнішніми чинниками, які впливають на процес управління продуктивністю підприємства, є висока вартість енергії, жорстке державне регулювання, економічні цикли, податкова політика, зростання сфери послуг, соціальні фактори, накопичення капіталу, форма власності в економіці, світова конкуренція та ін.

6. Продуктивність та внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище визначає основні норми, правила поведінки, а кінцевий результат визначає внутрішнє середовище, яке створене низкою управлінських рішень (або нерішучістю). Для того, щоб підприємство стало активним, а не консервативним або таким, що лише адаптується до умов, необхідно змінити систему управління ним.

Таким чином, у межах системного підходу до управління продуктивністю підприємства, під продуктивністю розуміється ступінь реалізації підприємством наявного внутрішнього потенціалу через співвідношення досягнутих ним в ході діяльності результатів та витрат на цю діяльність. Системний підхід до управління продуктивністю підприємством визначається в єдності зовнішніх і внутрішніх факторів. Для зростання продуктивності підприємства необхідними умовами є побудова оптимальної структури підприємства та її взаємодія із зовнішнім середовищем. Отже, підвищення продуктивності підприємства потребує системного підходу, який базується на

змінах і реалізації сприятливих для продуктивності факторів.

2. Процесний підхід до управління продуктивністю підприємства.

Процесний підхід був помітною віхою в розвитку управлінської теорії, а його базові складові застосовуються і нині в практиці управління продуктивністю підприємства. Вперше поняття процесного підходу було запроваджено в школі адміністративного управління: її прихильники розглядали функції менеджера, як відокремлені, невзаємопов'язані між собою види діяльності. Таке розуміння функцій менеджера відрізняється від сучасних наукових поглядів на визначення функції управління. Процесний підхід, на противагу іншим підходам, розглядає управлінські функції менеджера, як невід'ємні, тісно взаємопов'язані між собою види діяльності.

В праці «Основи менеджменту», авторами якої є американські дослідники М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, досліджується процесний підхід до управління продуктивністю підприємства. Під поняттям «процес» вони розуміють не якусь одноразову дію, а взаємозв'язані безперервні дії, які самі по собі є важливим для успіху підприємства процесом. Процесний підхід до управління (process approach to management), на їхню думку, це підхід в управлінській теорії, який ґрунтується на концепції, відповідно до якої управління є безперервна серія взаємозв'язаних дій або функцій. Категорію «продуктивність» у більш широкому сенсі дослідники ототожнюють з відносною ефективністю та економністю підприємства [71, с. 689].

Іншими словами, управління підприємством через призму процесного підходу – це не одноразова акція, а ціла низка послідовних, безперервних і взаємозв'язаних між собою визначених і цілеспрямованих заходів. Процесний підхід до управління набуває особливої актуальності в сучасних умовах, в яких управління потрібно розглядати і здійснювати як процес, спрямований на досягнення визначених в частині продуктивності організації цілей, який складається з розроблення та реалізації взаємопов'язаних заходів, а також контролю за їх виконанням. Поетапність таких виконуваних дій власне і є процесом, а їх ефективність значною мірою детермінує успіх і сталий розвиток

організації. Виходячи з цього, управління продуктивністю підприємства можна визначити, як відношення кількості одиниць на виході процесу (продукція, послуги) до кількості одиниць на вході процесу (ресурси).

Відповідно до процесного підходу, управління продуктивністю підприємства є процесом, який складається із сукупності взаємопов'язаних між собою видів діяльності, функцій. Анрі Файоль, французький теоретик і практик з менеджменту, основоположник класичної (адміністративної) школи управління, виокремлює п'ять функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація [154, с. 7-13].

Як свідчить аналіз сучасних наукових джерел та практики, в умовах сьогодення до функцій управління, крім перерахованих вище, також відносять розпорядництво, керівництво (лідерство), комунікації, дослідження, оцінювання, ухвалення рішень, підбір персоналу, укладання угод та ін. Процесний підхід до управління продуктивністю підприємства базується на:

розподілі всіх процесів на основні (вироблення продукції і/або надання послуг) та допоміжні (маркетинг, проектування, забезпечення ресурсами та ін.) – останні процеси призначені для забезпечення функціонування перших, кількість яких не повинна перевищувати десяти;

призначення для кожного процесу тільки одного менеджера;

наділення кожного менеджера необхідними ресурсами, владними повноваженнями, а також встановлення адекватних показників продуктивності та ефективності;

регулярне звітування менеджерів перед вищим керівництвом про результати своєї діяльності за встановленими показниками;

зорієнтованість виробництва продукції (надання послуг) відповідно до потреб і вимог споживача («клієнт завжди правий»);

покладання персональної відповідальності на менеджера за продуктивність, ефективність і результативність процесу, якість задоволення потреб і виконання вимог споживача;

будь-які відхилення від встановленого процесу фіксуються і

розглядаються як база для подальшого удосконалення даного процесу з урахуванням економічної доцільності коригування.

3. *Функціональний підхід до управління продуктивністю підприємства* складається з таких аспектів:

вимірювання та оцінювання рівня продуктивності на початковому етапі створення програмно-цільового механізму управління його розвитком;

стратегічне програмно-цільове та оперативне планування заходів щодо підвищення продуктивності;

постійний і дієвий контроль за впровадженням програм продуктивності та (чи) окремих заходів;

коригування (у разі потреби) здійснюваних програм, заходів;

вимірювання та оцінювання результативності вжитих заходів і реалізованих програм.

Функціональний підхід до формування програм підвищення та управління продуктивністю організації, має певні особливості з огляду на специфіку організації, які необхідно враховувати при плануванні. Процес стратегічного планування програми управління продуктивністю організації має такі послідовні етапи :

Етап 1. Внутрішня стратегічна оцінка. На цьому етапі стратегічного планування слід звернути увагу на внутрішні аспекти організаційної системи, для якої розробляється програма, та відповісти на наступні питання: які внутрішні фактори (слабкі та сильні сторони, проблеми, можливості і наявність інших програм) необхідно враховувати при проектуванні, розробці та здійсненні заходів у галузі управління продуктивністю підприємства?

Етап 2. Зовнішня стратегічна оцінка. При розробленні програми важливо ідентифікувати зовнішні фактори, як і впливають на систему. Слід відповісти на питання: які зовнішні фактори (тенденції, інші організаційні системи, проблеми, обмеження, можливості, постачальники, технології, конкуренти, люди та ін.) необхідно враховувати в ході розробки заходів щодо управління продуктивністю підприємства?

Етап 3. Формулювання передумов плану. На цьому етапі потрібно проаналізувати основні передумови розроблення плану. З низки зовнішніх і внутрішніх передумов слід відібрати найбільш суттєві, конкретизувати та пронумерувати їх в порядку важливості. Потім передумови, відповідно до їх номера, слід внести в матрицю важливості факторів.

Етап 4. Стратегічне планування. На цьому етапі узгоджують цілі та завдання програми управління продуктивністю підприємства. Завдання програми може бути сформульоване наступним чином : виділити стратегічні (на 2-5 років) цілі та завдання, спрямовані на виконання програми управління продуктивністю підприємства. Цілі та завдання необхідно формулювати стило, чітко та зрозуміло. На цьому етапі корисно відокремити першочергові, або «обов'язкові», цілі (завдання) від «бажаних».

Етап 5. Розроблення критеріїв результативності програми. Важливо розробити конкретні критерії, за якими у подальшому оцінюватимуть програму управління продуктивністю підприємства. Необхідно вказати конкретні виміри оцінки результативності (дієвість, економічність, якість, новаторство, вигоди, затрати) заходів щодо управління продуктивністю підприємства.

Етап 6. Планування заходів. На цьому етапі розробляються конкретні заходи, кошторис ресурсів, необхідних для розроблення програми управління продуктивністю підприємства. Варто зазначити, що планування вжиття заходів не обов'язково здійснюється на один рік : це можуть бути заходи стратегії на період від 2-х років 5-ти років. Завданням на цьому етапі є : сформулювати та перерахувати конкретні програми, заходи і плани, на реалізацію яких потрібно виділити ресурси та успішно розпочати здійснення програми.

Етап 7. Планування проектів. На цьому етапі перелік заходів щодо управління продуктивністю підприємства, сформульованих і узгоджених на етапі 6, класифікується і деталізується в конкретні заходи. Потім розробляється проект, який включає послідовність виконання робіт, оцінку затрат, функції виконавців, питання управління проектом, аналіз витрат і вигід. Результати узагальнюються, аналізуються та вносяться в єдиний загальний план.

Етап 8. Розгляд і оцінка програми є продовженням етапу 5, а його метою є узагальнення результатів, отриманих від менеджерів. Нині імперативом управління продуктивністю організації є управління якістю взаємозв'язків між елементами організації. Тобто, продуктивною має бути організація, що є необхідною умовою досягнення високої ефективності в умовах конкуренції.

Таким чином, управління продуктивністю підприємства в сучасних умовах – це функція оперативного управління процесами перетворень ресурсів на продукцію, яка спрямована на досягнення максимально можливого рівня ефективності за існуючих на даний момент економічних умов. Відповідний вплив на мікро- та макроекономічні чинники забезпечення достатньої продуктивності сприятиме зміцненню стійкості та життєздатності організацій, їх спроможності протистояння негативним наслідкам фінансово-економічної кризи. Подальшої розробки та удосконалення потребують методи управління продуктивністю та конкурентоспроможністю малих і середніх підприємств, здатність до «виживання» яких в умовах перманентної політичної нестабільності, частих фінансово-економічних криз, які охопили Україну, є досить низькою.

М. Є. Рогоза [103], досліджуючи проблеми трансформації та розвитку систем управління підприємств в Україні, способи адаптації їх до умов зовнішнього середовища, зокрема шляхом реструктуризації, підвищення продуктивності, виокремлює наступні *функції управління*: визначення масштабів та проблемних полів, що впливають на кінцеві результати діяльності підприємства; аналіз фінансового стану діяльності підприємства за прийнятими параметрами; визначення планів та напрямків діяльності підприємства за результатами проведеного аналізу в реальних масштабах часу фактичних параметрів, які відображають роботу всіх структурних одиниць підприємства; з метою виявлення відхилень від параметрів, що визначають результат діяльності підприємства слід провести аналіз результатів планування; розробка альтернативних проектів управлінських рішень для корекції відхилень параметрів, що визначають результат діяльності підприємства; прогноз і

планування результатів діяльності підприємства за розробленими проектами управлінських рішень; надання вищій ланці управління прогностичних результатів діяльності підприємства на основі альтернативних проектів управлінських рішень; вибір вищою ланкою управління із альтернативних оптимального плану діяльності; затвердження вищою ланкою управління оптимального плану діяльності; розробка, доведення до виконавців документів, що регламентують виконання управлінських рішень і визначають діяльність структур підприємства та організацію їх виконання.

У науковому розумінні критерії є головним, визначальним виміром певного процесу або явища. У підручнику «Основи економічної теорії» [78] під поняттям *критерій* пропонується розуміти рису відповідності теорії та практики і водночас – відповідність практики поставленій меті. Таким чином, продуктивність підприємства повинна оцінюватися за допомогою критерію, який зумовлюється дією економічних законів і характеризує продуктивність з якісного боку. В науковому розумінні критерій – це властивість і якість продуктивності, що відображує найістотнішу її суть і є основним принципом оцінювання. Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки продуктивності підприємства, а показники – безпосередні способи її оцінювання.

Врахувавши усталені в економіці підходи до основних критеріїв оцінки управління продуктивністю підприємств віднесемо наступні [1]:

1. *Дієвість* – це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, кінцевий результат проведеної роботи. Для характеристики поняття дієвості необхідно три основних критерії, а саме: якість, кількість, своєчасність. Як наслідок дієвість має пряме відношення до досягнення цілей підприємства концентруючи свою увагу на обсязі виробленої продукції підприємством.

2. *Економічність* – це ступінь використання підприємством потрібних ресурсів. Економічність визначається шляхом співвідношення ресурсів, які передбачалося використати для досягнення визначених цілей та виконання конкретних робіт, з ресурсами, які були фактично використані.

3. *Якість* – ступінь відповідності систем виробництва вимогам, очікуванням. Традиційні визначення якості включають відповідність специфікації, та критеріям своєчасності. Якісна ознака – це конкретна властивість, яку визначають та закладають при конструюванні та створенні певного продукту та виявляють при його випробовуванні.

4. *Прибутковість* – це співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами. Вимірювати прибутковість можна по різному використовуючи наступні показники: коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт господарської діяльності, коефіцієнт росту, коефіцієнт структури цінних паперів, рівень прибутку тощо.

5. *Продуктивність* – співвідношення кількості робіт (послуг) та витрат на їх реалізацію.

6. *Якість трудового життя* – це те, яким чином особи, які мають відношення до організації, реагують на соціально-технічні аспекти діяльності даної організації. Слід зазначити, що психологічні реакції людей на умови праці в організації є одним із важливих факторів, який впливає на продуктивність, та є важливим аспектом в можливості організації ефективно функціонувати.

7. *Інноваційність* – це процес, за допомогою якого ми отримуємо нові, більш досконалі товари та послуги. Відзначимо, що інноваційний процес є визначальним фактором в конкурентній боротьбі, оскільки, не виробляючи нових продуктів, послуг та технологічних процесів підприємство не зможе витримати конкуренцію на протязі тривалого часу.

Узагальнюючи вищенаведені критерії управління продуктивністю підприємства, варто відмітити, що критерій – це якісна оцінка продуктивності, що відображає саму її суть. Критерій повинен відповідати, принаймні двом методичним вимогам:

- об'єктивно відображати співвідношення реального ефекту виробництва і наявних економічних ресурсів («випуск – ресурси»);
- мати якісну однорідність і кількісну порівнювальність на всіх стадіях

відтворювального процесу.

Особливу увагу, на думку автора, слід приділити економічним законам – пізнанню закономірностей розвитку економічних систем та їх застосуванню в управлінні підприємством на основі показника продуктивності підприємства. Економічні закони – внутрішньо необхідні, сталі та істотні зв'язки між протилежними сторонами, властивостями економічних явищ і процесів. Природа економічних законів з економічною сутністю – комплексом необхідних, глибинних зв'язків і відносин, які визначають основні ознаки, особливості та тенденції розвитку певної системи. Іншими словами, економічні закони відображають: необхідні внутрішні взаємозв'язки, взаємозалежність економічних явищ і процесів; найбільш суттєві ознаки, характерні риси функціонування і розвитку певної економічної системи; якісні та кількісні виміри економічних явищ і процесів у їх єдності.

Економічні закони можна виокремити в такі групи:

всезагальні економічні закони, тобто закони, які властиві всім суспільним способам виробництва (закон відповідності виробничих відносин рівню й характеру розвитку продуктивних сил, закон зростання продуктивності праці, закон економії часу, закон зростання потреб тощо);

закони, що діють у декількох суспільно-економічних формаціях: закон вартості, закон попиту і пропозиції, грошового обігу тощо;

специфічні економічні закони, тобто закони, що діють лише в межах одного суспільного способу виробництва [41, с. 204-205].

Розглянемо закон єдності аналізу та синтезу, який можна віднести до специфічних економічних законів. Цей аналіз використовується для вивчення процесів у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, встановлення зв'язків між окремими частинами явища. Метою синтезу є об'єднання елементів на основі проаналізованих зв'язків у ефективну функціонуючу систему [47, с. 6-18].

Закон цілісності та єдності системи управління. Цей закон базується на системному підході до підприємства, потребує комплексного всебічного

аналізу та координації дій всіх ланок управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Принципи та механізми управління мають бути загальними для всієї системи [109].

Закон інформаційної насиченості. Системність і комплексність аналізу знаходять своє відображення у всебічному використанні усіх видів економічної інформації. Достатність інформації є необхідною умовою стійкого положення підприємства у ринкових умовах. Інформація є сировиною для вироблення управлінського рішення і має відповідати наступним вимогам: достовірності, повноти, актуальності, точності, цінності, корисності [11, с. 21-22]. Слід відзначити що для великих підприємств доцільно формувати централізовану інформаційну систему підприємства з відокремленням стратегічної (перспективної) та тактичної (оперативної) інформації [6; 11].

Суттєвий вклад в теорію і практику управління був зроблений Г. Емерсоном, який в своїх наукових працях [38; 107] визначає залежність між виробничим процесом і управлінням підприємством та звертає увагу на те, що не виробництво повинне прилаштовуватись до управління, а навпаки, управління повинно «обслуговувати» виробництво.

Г. Емерсон сформулював 12 принципів управління продуктивністю :

- 1) чітко визначені цілі – база для управління;
- 2) здоровий глузд – визначення помилок, їх причин та шляхів розв'язання;
- 3) компетентна консультація – проведення фахового консультування з метою удосконалювання управління;
- 4) дисципліна, яка забезпечена чесною регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням;
- 5) справедливе ставлення до персоналу;
- 6) оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік;
- 7) диспетчеризація за принципом «краще диспетчерувати сплановану роботу, чим планувати роботу, для якої не проводиться диспетчування»;
- 8) норми і розклад, що сприяють пошуку і реалізації резервів;
- 9) нормалізація розумів праці;
- 10) нормування операцій, що означає стандартизацію засобів їхнього виконання, регламент часу;
- 11) письмові стандартні інструкції;
- 12) винагорода

за продуктивність [109].

Звичайно такий перелік принципів направлений на продуктивність праці та в ньому можна виділити і ті принципи які стосуються продуктивності підприємства. Автор пропонує перелік принципів управління продуктивністю підприємства, розроблений на основі принципів Г. Емерсона:

- 1) чітко поставлені цілі – вихідний пункт управління;
- 2) здоровий глузд, що складається у визнанні помилок і пошуку їхніх причин;
- 3) компетентна консультація на основі притягнення професіоналів з метою удосконалювання управління продуктивністю підприємства;
- 4) швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
- 5) норми і розклад, що сприяють пошуку і реалізації резервів підвищення продуктивності підприємства;
- 6) письмові стандартні інструкції;
- 7) своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі;
- 8) опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал;
- 9) бачення організації - чітке уявлення його майбутнього;
- 10) взаємозалежності динамічної рівноваги економічності;
- 11) принцип зіставності та вибору варіантів управлінських рішень.

На думку автора, дотримання таких принципів дасть змогу зробити більш ефективним процес управління продуктивністю.

На підставі результатів здійсненого вище аналізу автором розроблено модель системи управління продуктивністю підприємства, яку проілюстровано на Рисунок – 1.4.

Вихідними пунктами системи (див. Рисунок – 1.4) є :

«*вхід*» (визначені цілі, завдання, наявні в підприємства ресурси або доступ до них);

«*вихід*» (досягнуті результати, досягнуті результати, які мають

вимірюватися показниками продуктивності).

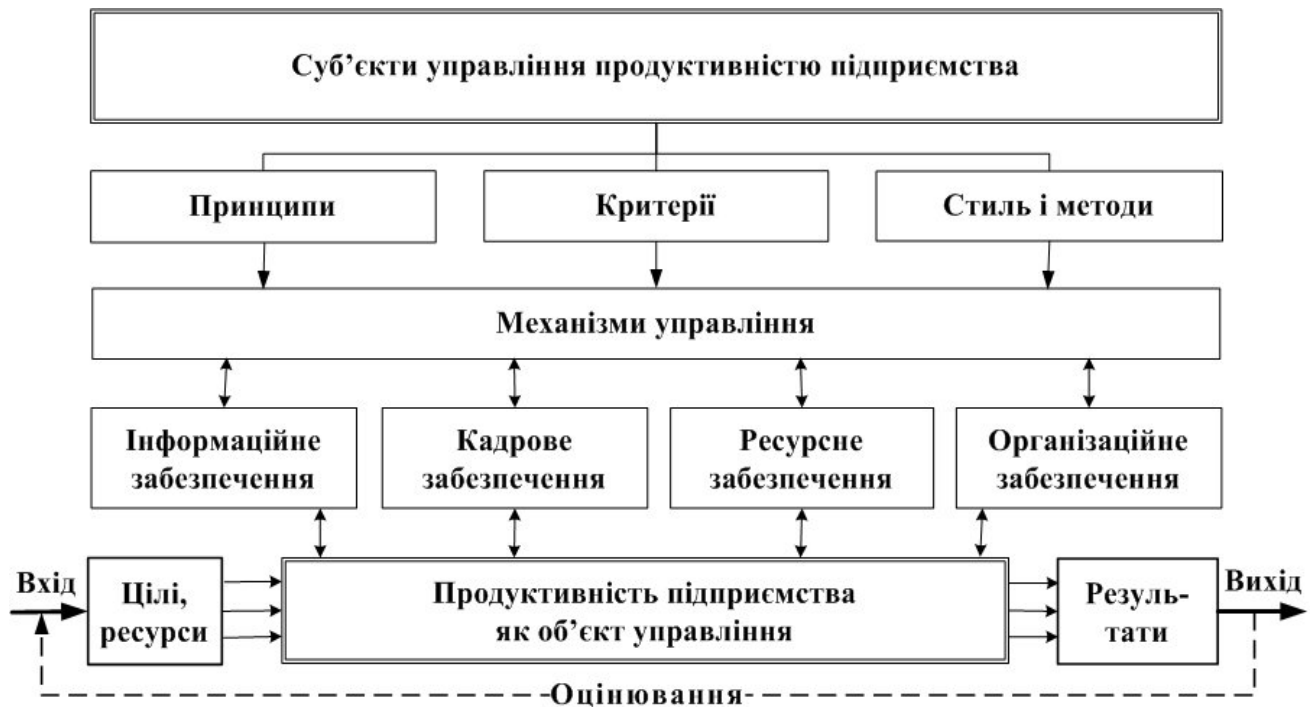


Рисунок – 1.4. Структура моделі
системи управління продуктивністю підприємства*

Формат впливу інших структурних елементів на *об'єкт управління*, їх взаємозв'язки та сукупна взаємодія базуються саме на цих двох вихідних пунктах, співставлення яких дає змогу оцінити, порівняти ступінь досягнення результатів у відповідності до визначених цілей.

У реаліях економічного розвитку України, в умовах постіндустріального суспільства ефективність функціонування системи управління продуктивністю підприємств детерміновано (див. Рисунок – 1.4):

- якісними параметрами структурних складових системи;
- коректним вибором і реалізацією сукупності принципів, критеріїв, стилів, методів та механізмів управління;
- злагодженою взаємодією суб'єктів управління (інститути держави, підприємництва, громадських організацій);

* Примітка. Розроблено автором.

забезпеченням різними видами ресурсів, їх ефективним і раціональним використанням; моніторингом, оцінюванням досягнутих результатів (на «виході»), оперативним контролем і корегуванням цілей (на «вході»).

1.3. Методичні підходи до конструювання системи показників вимірювання продуктивності

Реалізація критеріїв управління продуктивністю підприємства оцінюється системою відповідних показників. Складові аспекти сутності показників продуктивності підприємства дають можливість визначити основні елементи процесу управління продуктивністю:

основою вимірювання продуктивності підприємства є відношення обсягу продукції до обсягу витрат операційної системи;

при обрахунку продуктивності та управлінні нею необхідно розглядати підприємство (операційну систему) як систему (сукупність трьох підсистем);

для вимірювання продуктивності та управління нею слід розробити систему показників продуктивності підприємства.

Розглянемо основні показники продуктивності підприємств, які проілюстровано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. – Показники продуктивності підприємства [101, с. 355]

I. Часткова продуктивність	1.1. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Робоча}_\text{сила}}$;
	1.2. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Матеріали}}$;
	1.3. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Енергія}}$;
	1.4. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Капітал}}$.
II. Багатофакторна продуктивність	2.1. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Робоча}_\text{сила} + \text{капітал} + \text{енергія}}$;
	2.2. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Робоча}_\text{сила} + \text{капітал} + \text{матеріали}}$.
III. Загальна продуктивність	3.1. $\frac{\text{Продукція}}{\text{Витрати}}$;

	3.2. $\frac{\text{Вироблені}_\text{товари}_\text{та}_\text{послуги}}{\text{Усі}_\text{використані}_\text{ресурси}}$.
--	---

Наведена в табл. 1.2 система показників хоч і розкриває певною мірою зміст категорії продуктивності підприємства, але невизначеність кожного із показників, зокрема щодо одиниць вимірювання виробленої продукції, товару або наданих послуг (у грошових чи одиничних), робочої сили тощо, не дає змоги здійснювати ефективне управління нею.

Саме тому ми погоджуємося з точкою зору Н. Тарнавської та Р. Пушкар, які визначають проблему у виборі показників продуктивності: «коли діяльність підприємства пов'язана з отриманням прибутку, а сукупні ресурси оцінюються у грошовому виразі, продуктивність може бути оцінена показником рентабельності виробництва» [101, с. 355]. Автори уподібнюють продуктивність з рентабельністю підприємства. Погоджуємось із авторами в тому, що підприємство не завжди ставить перед собою мету максимального прибутку. Тому на нашу думку, в сучасних економічних умовах багато підприємств функціонує за принципом компенсації витрат.

Отже, виникає проблема уніфікації розрахунку показника продуктивності підприємства. На нашу думку, продуктивність підприємства має показувати не тільки кількість виробленої продукції на одиницю витрат, але за визначеною системою показників визначати (окреслювати):

1) фактори, за рахунок яких можна покращити продуктивність підприємства (досягти максимально можливого та максимально ефективного використання всіх ресурсів підприємства);

2) межі, до яких може змінюватись продуктивність підприємства за певних умов.

Н. Дикань, Н. Тарнавська та Р. Пушкар виокремлюють 3 групи показників управління продуктивністю підприємства, а саме показники: часткової, багатофакторної та загальної продуктивності. Натомість, Д. Богиня та О. Грішнова вважають, що вимірювання й оцінка досягнутого

рівня продуктивності підприємства в цілому і за окремими видами праці зокрема є вихідним етапом програми управління його продуктивністю. На їх думку програма управління продуктивністю підприємства включає в себе такі етапи:

- 1) вимірювання і оцінка досягнутого рівня продуктивності підприємства в цілому і за окремими видами праці зокрема;
- 2) пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання та оцінки;
- 3) розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни і заходи по їх реалізації, передбачати фінансування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців;
- 4) розробка систем мотивації працівників до досягнення запланованого рівня продуктивності;
- 5) контроль за реалізацією заходів, передбачених всією програмою;
- 6) вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

На відміну від попередніх науковців, А. Е. Воронкова [25, с. 77-85] вимірювання показників продуктивності організації поділяє на дві групи:

- статичні коефіцієнти продуктивності, що отримуються шляхом ділення показника виробленої продукції на показник витрат за певний період;
- динамічні індекси продуктивності, що розраховуються шляхом ділення статичного коефіцієнта продуктивності за певний період на аналогічний коефіцієнт за певний попередній період.

І. Гевко, розглядаючи показники управління продуктивністю підприємства ї наводить відповідний цикл продуктивності, що має наступну послідовність, зображену на Рисунок – 1.5.

Узагальнюючи схему циклу продуктивності І. Гевко, наведену на Рисунок – 1.5, можна зробити наступні висновки:

показник продуктивності підприємства можна розглядати глибше в контексті його змісту;

управління продуктивністю підприємства впливає на скорочення витрат, підвищення якості продукції – наслідком цього є зростання збуту;

продуктивність підприємства потребує здійснення управління на постійній основі.



Рисунок – 1.5. Схема циклу продуктивності [29]

Натомість, О.В. Погорелова та Н.М. Ришняк [89, с. 18-20] пропонують наступну систему показників продуктивності підприємств:

- 1) показники якісної результативності праці;
- 2) показники кількісної результативності праці;
- 3) кінцеві результати діяльності підприємства.

Для визначення зв'язку між кінцевими результатами діяльності підприємства і використанням робочої сили вищезазначені автори пропонують відомі показники об'єднати в наступну систему:

- 1) показник рентабельності персоналу;

- 2) випуск продукції на одиницю заробітної плати;
- 3) виручка від реалізації продукції на одиницю заробітної плати;
- 4) прибуток на одиницю заробітної плати.

Західні дослідники Р. Каплан і Д. Нортон [53] пропонують класичну модель *збалансованої системи показників* (далі – ЗСП), що використовується багатьма зарубіжними підприємствами в різних варіаціях, зокрема, як : схема для обговорення стратегії; інструмент управління та організації звітності в рамках чотирьох або п'яти перспектив, які виділені в ЗСП; вводяться на заміну бюджетів, як поєднання ЗСП і оперативних планів руху грошових коштів; інструмент управління на ієрархічних рівнях від ЗСП фірми до системи показників окремих виконавців; карти показників для окремих проектів; інструмент виконання визначених основних функцій управління в інформаційних технологіях або при управлінні людськими ресурсами тощо.

Зростає актуальність ЗСП для уряду та інших некомерційних підприємств. Інші західні дослідники, зокрема О. Нільс-Горан, П. Карл-Йохан, Р. Жан, Р. Софі [76] доводять, що ЗСП може застосовуватись для управління будь-якою сферою діяльності. Тому може існувати загальний формат цієї системи. Але для кожної сфери діяльності, кожного суб'єкта господарювання цей формат визначається індивідуально з урахуванням специфіки сфери, особливостей ведення бізнесу тощо.

М.О. Кизим у монографії «Збалансована система показників» [56] обґрунтував з позицій системного підходу принципи побудови й методологію впровадження концепції ЗСП Р. Каплана та Д. Нортона та визначив можливості її застосування для створення синергії й стратегічної єдності інтегрованих об'єднань підприємств. Проте, не дивлячись на переваги зазначеної концепції, варто враховувати певні її недоліки та обмеження, враховуючи які можна приймати рішення стосовно практичного її застосування.

Основними недоліками та обмеженнями ЗСП є [56, с. 124]:

вибір стратегічних дій у ЗСП описаний авторами не точно й призводить на практиці до серйозних проблем; через велику кількість зв'язків,

не завжди причинно-наслідкових, ступінь впровадження ЗСП надмірно висока;

внаслідок відсутності системного процесу планування та управління ним на підприємствах, перспективи можуть розподілятися виходячи із уподобань менеджерів, що прагнуть врахувати інтереси груп зацікавлених сторін різної впливовості й значення;

для ЗСП характерний лише лінійний характер зв'язків та співвідношень між показниками в різних перспективах;

визначені перспективи в рамках чотирьох аспектів надмірно спрощують стратегію і надзвичайно складно в таких умовах, забезпечити відповідність всіх сфер діяльності базовим вимогам концепції тощо.

Сама складність вироблення стратегії компанії й постала однією із головних перешкод впровадження концепції збалансованої системи показників. Управління сучасним підприємством при відсутності інформації, побудованої на вимірюваннях за допомогою показників є неможливим.

Збалансована система планових показників (далі – ЗСПП) підприємства повинна бути представлена:

- 1) переліком показників, які характеризують в комплексі всі основні елементи, процеси та відносини між суб'єктами та об'єктами планування, які визначені в планах за різними ієрархічними рівнями;
- 2) системою взаємопов'язаних класифікацій об'єктів, що входять до планової діяльності;
- 3) описом математичних моделей (або рівнянь), параметрів та функціональних зв'язків між показниками тощо.

Отже, *збалансована система планових показників* в плануванні як системному процесі управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних, збалансованих показників-характеристик (параметрів) майбутнього стану підприємства, які відображають характеристики об'єктів планування, є індикаторами розвитку підприємства та їх структурних підрозділів і окремих виконавців, розкривають характер взаємовідносин, що

складаються в процесі складання планів та їх реалізації в рамках загальної стратегії розвитку та наявного потенціалу.

Вимірювання продуктивності підприємства потрібно для того, щоб здійснювати ефективне управління нею та підвищувати її результативність. Вимірювання можна проводити час від часу та на інтуїтивній основі. Ми вважаємо, що вимірювати слід точно, на науковому та систематичному підґрунті, так як чітко визначенні вимірники є вирішальною складовою більш досконалого процесу прийняття рішень, що дозволить в довгостроковому плані отримати найкращі результати.

Заслуговує на увагу запропонований Ф. І. Хмілем [126] підхід щодо напрямків управління та вимірювання продуктивності, який стверджує, що політику управління продуктивністю обирають, орієнтуючись на прийнятне для організації базове співвідношення між обсягом випуску продукції і затратами на її випуск.

Позначимо через O – обсяг випуску продукції, а через I – затрати на її випуск. Підвищення продуктивності відбудеться за дотримання будь-якої із наведених нижче умов [126]:

1. Продукція зростає, затрат зменшуються $\frac{O \uparrow}{I \downarrow}$.
2. Продукція зростає, затрати залишаються незмінними $\frac{O \uparrow}{I}$.
3. Продукція залишається незмінною, затрати скорочуються $\frac{O}{I \downarrow}$.
4. Продукція скорочується, затрати скорочуються, але більш високими темпами $\frac{O \downarrow}{I \downarrow}$.

Важливим для вимірювання продуктивності є те, що кожна система використовує ресурси (Q_i^I), які мають свою вартість (P_i^I), збувають продукцію

(Q_i^O) і отримує за неї ціну (P_i^O) . Ці загальні елементи є базовими для продуктивності будь-якого підприємства.

З метою ідентифікації і оцінки відносної динаміки кількості продукції до затрат можна обрахувати декілька співвідношень. За основу візьмемо таке співвідношення:

$$\text{Продуктивність підприємства} = \frac{Q_i^O}{Q_i^I} \quad (1.3)$$

де Q_i^O – обсяг продукції

Q_i^I – обсяг затрат;

Показник часткової продуктивності буде мати вигляд:

$$\text{Часткова продуктивність} = \frac{O}{Q_i^I \times P_i^I} \quad (1.4)$$

де O – обсяг продукції;

Q_i^I – обсяг фактора (ресурсу);

i – номер фактора;

P_i^I – ціна або вартість фактора.

Підприємство для використання того чи іншого ресурсу повинно витратити кошти, тобто кожен фактор (вид ресурсу: енергія, праця, матеріали тощо) має свою вартість.

$$\text{Багатофакторна продукт.} = \frac{O}{(Q_i^I \times P_i^I)_{n_1} + (Q_i^I \times P_i^I)_{n_2} + (Q_i^I \times P_i^I)_{n_m}} \quad (1.5)$$

Також варто відзначити, що важливими в процесі управління продуктивністю є вище наведені співвідношення, що включають вимірники

продукції та перетворення витрат, а також особливу увагу слід віднести індексам змін продукції по відношенню до затрат в динаміці.

Класичним прикладом в нашому випадку є коефіцієнт продуктивності підприємства, який формується під впливом таких факторів, як обсяг виробленої продукції та величина витрат на її виробництво. Визначимо коефіцієнт продуктивності для періодів k і j . Період представляє собою конкретно визначений проміжок часу. Таким періодом може бути квартал, тиждень, рік, місяць, півріччя тощо.

$$\text{Коефіцієнт продуктивності(період } k) = \frac{Q_{ik}^O}{Q_{ik}^I} \quad (1.6)$$

$$\text{Коефіцієнт продуктивності(період } j) = \frac{Q_{ij}^O}{Q_{ij}^I} \quad (1.7)$$

де k – теперішній період;

j – базовий (минулий) період;

Q_{ik}^O і Q_{ij}^O - обсяг продукції за період k, j ;

Q_{ik}^I і Q_{ij}^I - сума витрат за період k, j ;

відповідно до цього індекс продуктивності організації буде визначатись наступним чином:

$$\text{Індекс продуктивності підприємства} = \frac{Q_{ij}^O / Q_{ij}^I}{Q_{ik}^O / Q_{ik}^I} \quad (1.8)$$

Лише після дослідження індексів динаміки ми зможемо побачити зміни продуктивності за визначений період. Використання формули (1.3 – 1.8) дає змогу зробити планованим і прогнозованим процес управління продуктивністю підприємства, тому що розкриває закономірність взаємозв'язку між витратами, які несе організація на виробництво продукції, та обсягом виробленої продукції за тих самих витрат в різні періоди.

Зауважимо, що такий індекс не дає можливості визначити вплив окремо

факторів на обсяг реалізації продукції. Індексний метод дозволяє вирішити це завдання за допомогою побудови агрегатних індексів.

Переосмислення ролі продуктивності на всіх рівнях управління вимагає принципово нових підходів до формування системи показників продуктивності підприємства, які б відповідали сучасним умовам господарювання та задовольняли потреби користувачів. Нові управлінські моделі одержали нову інтерпретацію та вимагають нових вимірів запланованих цілей, завдань, досягнень [116]. Підсумовуючи вище сказане науковцями виникає декілька важливих питань, які визначають спосіб використання системи планових показників, яка буде давати можливість забезпечувати: більшого загального розуміння стратегії; переведення стратегії на тактичний та операційний рівні; запровадження постійного процесу планування, що враховує стратегічні та оперативні аспекти, використання стратегічного менеджменту як циклічного процесу; визначення чітко вимірюваних цілей, взаємоузгоджених з конкретними заходами, замість туманно сформульованих висловлювань; спрямування ініціативи та мотивації працівників на прийняття вірних та вчасних рішень, узгодження стратегії із цілями персоналу; усунення домінування лише фінансових показників; збалансування інтересів всіх зацікавлених сторін; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості тощо. Тобто основне завдання полягає у розробці збалансованої системи планових показників, як інструменту який забезпечить вирішення визначених умов [116].

Вимірювання показників продуктивності підприємства має важливе значення для забезпечення оптимального управління економікою в усіх її макро- і мікрорівневих ланках. Адже неможливо на жодному рівні економіки прийняти правильне управлінське рішення, не маючи достовірної інформації щодо абсолютних та відносних показників продуктивності [65, с. 108-115]. Тому необхідно згрупувати всі вище перелічені показники продуктивності підприємства за групами макрорівня та макрорівня.

Показники вимірювання макропродуктивності:

$$\frac{\sum I_{pky} \times P_y \times Q_y}{\sum P_k \times Q_y} = \frac{\sum P_k \times Q_y}{\sum P_k \times Q_k} = I_{gky} \quad (1.9)$$

$$\frac{\sum I_{gky} \times P_k \times Q_k}{\sum P_k \times Q_k} = igky \quad (1.10)$$

P_x, P_y – ціна одиниці продукції відповідно в підприємствах x та y ;

Q_x, Q_y – величина витрат відповідно в підприємствах x та y ;

I_{pky} – співвідношення цін;

I_{gky} – числовий показник загальної кількості продукції підприємства x , порівняно з підприємством y ;

$igky$ – середнє виважене арифметичне індексів вартісного обсягу кожного підприємства.

Показники мікропродуктивності:

$$\text{Сукупна _ продуктивність} = \frac{\text{загальний _ обсяг _ виробництва}}{\text{загальні _ витрати}} \quad (1.11)$$

$$\text{Часткова _ продуктивність} = \frac{\text{загальний _ обсяг _ виробництва}}{\text{часткові _ витрати}} \quad (1.12)$$

$$\text{Сукупна _ продуктивність} = \frac{\text{загальний _ обсяг _ виробництва}}{\text{трудова _ витрати} + \text{капітальні _ витрати} + \text{витрати _ на _ сировину} + \text{закуплену _ у _ сторонніх _ постачальників} + \text{витрати _ на _ послуги}} \quad (1.13)$$

Таким чином, загальний підхід до вимірювання показників управління продуктивністю підприємства передбачає визначення загально методичних принципів вимірювання продуктивності на основі існуючої класифікації результатів і витрат, що притаманні певним ланкам економіки. Натомість, вимірювання продуктивності в усіх ланках економіки здійснюється на базі розрахунку абсолютних і відносних показників. Абсолютні показники продуктивності визначають величину одержаного результату, що припадає на одиницю сукупних ресурсів або витрат. Відносні показники продуктивності визначаються шляхом співвідношення її абсолютних показників. На всіх рівнях економіки залежно від поставлених цілей вимірюють сукупну і часткову продуктивність.

Методологічні підходи до конструювання системи показників управління продуктивністю підприємства полягають в тому, що ця система охоплює всі рівні управління, і вони є взаємопов'язаними між собою та мають характер причинно-наслідкового зв'язку (див. Рисунок – 1.6).

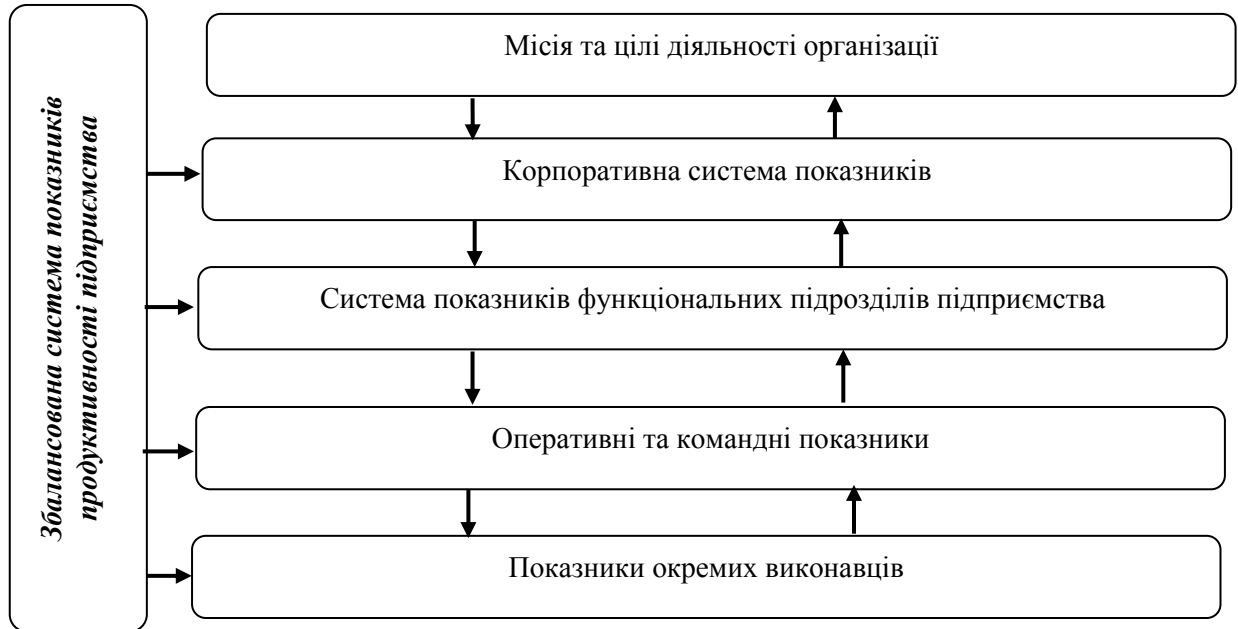


Рисунок – 1.6. Методологічні підходи до конструювання системи показників управління продуктивністю підприємства [62]

Важливим аспектом являється здійснення контрольної функції як невід'ємного інструменту управління продуктивністю підприємства. Саме ця функція відповідає за забезпечення всіх ієрархічних рівнів управління важливою інформацією про стан досягнення запланованих результатів роботи підприємства, про виконання планів та їх якість.

Особливу увагу слід приділити стимулюючій функції суть якої полягає у тому, що при досягненні рівня запланованих показників, при якісному виконанні планів, кожен учасник планування отримує винагороду за їх виконання, що передбачена системою мотивації планової діяльності; успішне виконання планів в цілому по підприємству стимулює власників та менеджерів підприємства до нарощування потенціалу та покращення майбутніх результатів діяльності, визначення майбутніх цілей розвитку тощо [117, с. 142].

Аналіз функцій планування і адміністративного управління показує, що недоліки в управлінні зводяться до використання невідповідного цілям діяльності інструментарію (показників, а особливо норм та нормативів), що визначають плановий і фактичний стан об'єкта, або ж трапляються помилки при розрахунках, в результаті чого порушується принцип точності та системності в плануванні.

Розглянуті підходи до дослідження основних критеріїв і показників управління продуктивністю підприємства дають підстави зробити висновки:

- продуктивність підприємства є одним із критеріїв результативності підприємства;
- всі охарактеризовані нами вимірювачі продуктивності підприємства становлять систему показників продуктивності;
- застосування індексного методу та прийомів елімінування дозволить виділити окремо вплив того чи іншого фактора на загальну продуктивність підприємства.

Сучасний розвиток суспільства може призводити гіпотетично до розширення кола факторів, які розглядаються економістами в якості забезпечення зростання економіки. Дійсно, в наукових роботах, публікаціях сучасних зарубіжних і вітчизняних економістів можна знайти сповна аргументовані доводи та висновки щодо змін у значимості факторів, що впливають нині на економічне зростання. Результати здійсненого поверхневого їх аналізу дають підстави стверджувати, що у реаліях сьогодення пріоритетність цих факторів у економіко-господарській діяльності на мікро- та макрорівнях певною мірою відрізняється від усталених, «традиційних» в економічній науці наукових поглядів, а сутність їхнього впливу залишається недостатньо з'ясованою й обґрунтованою.

Сучасні економісти розглядають продуктивність одним із показників, що набуває все більшої важливості у вдосконаленні управління господарською діяльністю підприємства, підвищенні їхньої ефективності та результативності, а також параметром, який забезпечує економічне зростання будь-якої країни

світу. У цьому контексті останнім часом помітно змінюється філософія поглядів на систему організації процесу виробництва, управління підприємством та критеріїв оцінки її діяльності, наріжним каменем якої стає продуктивність підприємства.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних засад управління продуктивністю підприємств дає змогу зробити наступні висновки.

1. Аналіз джерельної бази дисертаційного дослідження показав, що незважаючи на те, що вивченню різних аспектів продуктивності приділяється увага багатьох вітчизняних учених і дослідників, питання управління продуктивністю аналізуються в науковій літературі дотично та фрагментарно. У вітчизняній економічній науці відсутнє наразі цілісне наукове дослідження, в якому досліджується управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації. В теоретико-методологічній базі щодо управління продуктивністю виявлено прогалини, а в підходах до оцінювання продуктивності підприємств – недостатню науково-теоретичну обґрунтованість. Предметом палких диспутів у наукових колах економістів є показники вимірювання продуктивності. Це й актуалізувало вибір автором теми наукового дослідження та детермінувало потребу в його проведенні в межах цієї дисертаційної роботи. Визначено, що в умовах економіки постіндустріального суспільства забезпечення високого рівня продуктивності й ефективного управління нею є важливим викликом, що постає перед підприємствами та потребує вирішення.

Термінологічним аналізом вітчизняної та зарубіжної економічної енциклопедичної літератури виявлено розбіжності в наукових підходах до трактування „продуктивності”, нечіткість і неузгодженість у розумінні змісту, сутності цієї категорії, яка в багатьох випадках помилково уподібнюється з поняттями „ефективність” і „результативність”. На підставі співставлення дефініцій запропоновано в контексті дисертаційного дослідження розуміти

поняття : „результативність”, як кількісний показник, який вимірює фактично досягнуті визначені цілі, дає можливість порівняти їх із запланованими або прогнозованими; „ефективність”, як співвідношення доходу на одиницю затраченого підприємством ресурсу; „продуктивність”, як співвідношення показника результативності до використаних ресурсів, витрат або показник, який показує скільки на одиницю витрат припадає доходу.

2. Результати аналізу дають підстави розкрити сутність управління продуктивністю підприємства: через управлінські функції, дії, які мають здійснюватися на постійній основі суб'єктами управління шляхом розроблення, забезпечення організації та реалізації стратегічного плану підвищення продуктивності, моніторингу, контролю і внесення коректив у цей план; як процес цілеспрямованого, постійного управлінського впливу на співвідношення результатів і витрат з метою забезпечення рівного або вищого за конкурентів рівня продуктивності підприємства з врахуванням впливу ендогенних та екзогенних факторів, умов ринкової економіки. Дослідженням визначено такі основні підходи до управління продуктивністю підприємства : *системний*, як спосіб комплексного вирішення питань, пов'язаних з управлінням продуктивністю, що базується на врахуванні впливів факторів зовнішніх (вартість ресурсів, державне регулювання, економічні цикли, податкова політика, соціальні фактори, накопичення капіталу, форма власності в економіці, світова конкуренція та ін.) і внутрішніх (наявний внутрішній потенціал), які розглядаються як взаємообумовлені; *процесний*, який розглядається, як сукупність безперервно здійснюваних та взаємопов'язаних між собою управлінських функцій, дій; *функціональний*, який реалізується через функції, які розроблено і поетапно здійснюються суб'єктами управління підприємства (стратегічне програмно-цільове й оперативне планування заходів щодо підвищення продуктивності постійному вимірюванні, оцінюванні та контролі, коригування програм та ін.). Заслужовує на окрему увагу «кайдзен» – японський підхід до управління продуктивністю підприємства, який полягає в зосередженні на постійному удосконаленні процесів виробництва (виробництві

без втрат), розробок, управління, стандартизованих дії та бізнес-процесів.

Запропоновано авторський конструкт системи управління продуктивністю підприємства, базовими складовими якої є «вхід» (цілі, ресурси), «вихід» (результати), суб'єкти, принципи, критерії, механізми, стиль і методи управління продуктивністю та показано взаємозв'язки та взаємодію між ними.

3. Аналіз підходів до вимірювання продуктивністю підприємства, засвідчив, що вітчизняними та зарубіжними вченими, дослідниками пропонуються різні відповідні моделі, методи та системи показників, які характеризуються недостатньою визначеністю, сформованістю та науково-теоретичною обґрунтованістю. Встановлено, що відсутність загальноприйнятого переліку показників і системи їх розрахунку, уніфікованого підходу до вимірювання продуктивності підприємства негативно позначається не тільки на встановленні єдиної шкали оцінки цієї економічної категорії на мікрорівні, але й на ефективності здійснення управління нею, зокрема при плануванні, моніторингу, контролі та ін.

При дослідженні процесу управління продуктивністю підприємства та показників її вимірювання виявлено, що проблема управління продуктивністю підприємства є складовою частиною економіки управління, яка включає в себе розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності усіх ресурсів, які має в розпорядженні і які використовує система управління. Управлінський потенціал виступає в матеріальній і інтелектуальній формах; загальних витрат і витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та об'ємом робіт з реалізації відповідних функцій управління; характеру управлінської праці; ефективності управління, тобто ефективності дій людей в процесі діяльності підприємства, реалізації інтересів, в досягненні певної мети.

Наукові результати, які отримано автором в цьому розділі дисертаційної роботи, опубліковано в статтях [16; 18; 20; 23; 129; 130; 132].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИЗНАЧАЛЬНИХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

2.1. Фактори, що впливають на продуктивність підприємств

Нині в господарську діяльність підприємств широко впроваджуються та застосовуються сучасні інформаційно-комп'ютерні технології, що сприяє встановленню ними в соціальних мережах господарських зв'язків і підтримці взаємовигідних відносин на міжнародному рівні. Процеси глобалізації, відкритість світової економіки та інші фактори економічного зростання призводять до суттєвих змін в кон'юктурі ринку, бурхливого розвитку підприємств, які активно «включилися» в ці процеси, та занепаду підприємств, які ігнорують їх важливість. Це, в свою чергу, вимагає від керівників у своїй управлінській діяльності належного розуміння природи, сутності та видів нових можливостей, ризиків і загроз, які виникають в наслідок появи «нових» факторів, які впливають на продуктивність підприємства та практичного вміння оцінювати їх важливість, пріоритетність серед «традиційних» факторів впливу.

Парадоксальною можна розцінювати ситуацію, в якій різні підприємства за наявності відносно однакових показників, що характеризують їхніх економічний потенціал, обсяги різних видів наявного капіталу, запасів ресурсів демонструють досить відмінні показники продуктивності, результативності й ефективності господарської діяльності. Така закономірність має місце і в системі підприємств та організацій споживчої кооперації. Відсутність кореляції, нез'ясовані відмінності між обсягами економічного потенціалу, з одного боку, та ВВП, темпів економічного зростання, продуктивності та іншими економічними показниками, з другого боку, можна спостерігати не тільки на рівні низових господарських ланок, але й на макрорівні та в розрізі держав світу. Цілком очевидним нині є той факт, що продуктивність

підприємства в значній мірі залежить від впливу зовнішніх факторів. Експерти Світового банку на прикладі країн Східної Європи та країн колишнього Радянського Союзу переконливо доводять, що відмінності в продуктивності зумовлені впливом зовнішніх факторів, які значною мірою детермінують тільки прибуток підприємства [137, с. 48].

Як влучно зазначив Ф. Котлер, американський економіст, професор міжнародного маркетингу «організація існує для того, щоб досягати визначених цілей у межах оточуючого її середовища» [59, с. 539].

Західні дослідники Г. Джонсон, К. Скулз та Р. Віттінгтон також резонно підмічають, що нині «успішний стратегічний розвиток підприємства залежить від її становища, відповідного позиціонування в бізнес-середовищі», яке зокрема зумовлене чітко визначеними потребами ринку в певній продукції, послугах. Такий підхід поширюється і на крупні міжнародні мегакорпорації, які намагаються скупити підприємства, що вже адаптовані до мінливих факторів зовнішнього середовища та успішно конкурують і функціонують на ринках [151, с. 3, 53-56].

У контексті викладеного вище можна стверджувати, що на зміни в продуктивності підприємства впливають фактори мінливого середовища. А відтак, актуальною постає потреба в здійсненні більш ґрунтовного аналізу сучасних факторів, що впливають на продуктивність підприємства.

Отримані результати аналізу дадуть змогу оцінити важливість впливу цих факторів та розробити відповідні пропозиції щодо вдосконалення управління продуктивністю підприємства.

На початку дослідження доречно подати визначення поняття «фактори» з економічної точки зору. *Фактор*— це умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища, наслідком впливу якого є зміна його власних ознаки та (або) ознак інших об'єктів. В економічному енциклопедичному словнику під фактором (від англ. factor) –посередник, агент) пропонується розуміти один з основних видів речових і людських ресурсів виробничої діяльності, що бере участь у виробництві споживної вартості, справляє вплив на таку діяльність як в

окремому підприємстві, так і в економіці країни в цілому. До таких факторів віднесено землю, засоби виробництва, прогрес, знання про найефективніше використання ресурсів та ін. [42, с. 492].

Аналіз викладеного вище дає підстави стверджувати, що фактори мають безпосередній зв'язок з параметрами продуктивності та визначають значною мірою ефективність економіко-господарської діяльності підприємства.

Фактори, що впливають на продуктивність підприємства за їх специфікою та масштабами поширення їх впливу можна виокремити в два блоки:

ендогенні (внутрішні) фактори, що існують у мікросередовищі підприємства та на які менеджери можуть і повинні справляти певний управлінський вплив;

екзогенні (зовнішні) фактори, що існують в макросередовищі підприємства, можливості здійснення управлінського впливу на які з боку менеджерів підприємства є досить незначними.

Мікро- та макросередовища підприємства можна сегментувати за такими сферами, як: інтереси (потенційні споживачі, конкуренти, постачальники, ймовірні партнери, власники, акціонери, інвестори тощо); діяльність (ринки, конкуренти, споживачі, постачальники, власники, партнери, акціонери); вплив (географічні, природні, соціально-демографічні, економічні, технологічні й інші фактори, державні органи та недержавні інститути тощо) [106, с. 33, 75].

У науковій літературі існує багато підходів до класифікації факторів, що впливають на продуктивність підприємства. Західні дослідники Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт і Франклін Хедоурі [71] виділяють різні фактори впливу на продуктивність. До важливих внутрішніх факторів вони відносять ресурсне забезпечення («вхід») та потоки товарів («вихід»). На думку автора, такий підхід заслуговує на увагу в межах дисертаційного дослідження, оскільки зміни в показнику продуктивності підприємства відбуваються у випадку, коли: обсяги ресурсів на «вході» зменшуються, а обсяги виробленої продукції, товарів чи наданих послуг залишаються сталими або збільшуються; обсяги ресурсів на «вході» збільшуються, а обсяги виробленої продукції, товарів чи

наданих послуг залишаються без змін або, навіть, зменшуються.

На базі результатів аналізу наукових джерел [42, с. 492-493; 63, с. 32-46; 140, с. 18-38; 145, с. 51-66; 147; 155, с. 22-24; 156, с. 9-22; 157, с. 326-365; 158, с. 4-13] і власному емпіричному досвіді, набутого автором, класифікацію, взаємозв'язок екзогенних та ендогенних факторів продуктивності підприємства та управління ними можна схематично проілюструвати (див. Рисунок – 2.1).



Рисунок – 2.1. Схематизація впливу екзогенних та ендогенних факторів, що впливають на продуктивність підприємства

Дж. Прокопенко, західний дослідник, співробітник Міжнародної організації праці, слушно зауважує, що внутрішні фактори, які впливають на мікросередовище, є об'єктом, який піддається змінам та управлінню ними з боку менеджерів підприємства на відміну від зовнішніх факторами в макросередовищі. На підставі результатів аналізу його наукової роботи «Менеджмент продуктивності» [156, с. 11-15] можна виокремити такі два блоки *факторів продуктивності підприємства* (див. Рисунок – 2.2) :

стійкі (hard)– обладнання, сировина та енергетичні ресурси; технології; виробничий (вимоги, стандарти до товарів, продукції, що виробляється);

нестійкі (soft) – людський ресурс (персонал); стиль управління та методи роботи підприємства; організаційні системи та процедури.



Рисунок – 2.2. Класифікація внутрішніх факторів, що впливають на продуктивність підприємства*

Класифіковані вище фактори, є, на думку автора, найбільш важливими, пріоритетними та таким, що потребують постійної уваги при прийнятті ними управлінських рішень, вжитті першочергових фінансових та організаційних та інших заходів з боку менеджерів підприємств.

Здійснимо більш ґрунтовний аналіз *стійких* і *нестійких факторів продуктивності підприємства* (див. Рисунок – 2.2).

Заводи, фабрики, обладнання (засоби виробництва, реальний, основний

* *Примітка.* Розроблено автором на підставі джерела Prokopenko J. Productivity management : a practical handbook / J. Prokopenko. –Switzerland: Geneva; the ILO Publications, 1992. – С. 15.

або фізичний капітал), *сировина* та *енергетичні ресурси* є, безумовно, важливим фактором продуктивності підприємства, який віднесено до блоку стійких.

Технологічний фактор (технології, автоматизація, інформатизація, інновації тощо) – важливе джерело підвищення продуктивності, який впливає на обсяги виробництва товарів, надання послуг, поліпшення рівня їх якості. Цей фактор може також пов'язаний з удосконаленням методів обробки матеріалів, їх зберігання, системи комунікацій, зв'язку тощо.

Під *виробничим фактором* розуміється ступінь відповідності товару, продукції встановленим вимогам або «споживча цінність» – вартість, яку клієнт готовий заплатити за продукт певної якості. «Споживча цінність» залежить від ефективної розробки (дизайну), технічних характеристик товару, продукту, їх конкурентоспроможності на ринку. Важливого значення для підвищення «споживчої цінності» мають наукові розробки, маркетинг і продажі, які входять до складу виробничого фактору продуктивності підприємства.

Другий блок складають такі *внутрішні нестійкі фактори продуктивності підприємства* (див. Рисунок – 2.2).

Людський ресурс (human resource) або персонал є ключовим ресурсом та одним із найважливіших чинників підвищення продуктивності на підприємстві; в цьому контексті важливим постає питання ефективності добору, використання людського ресурсу, а також мотивації та стимулювання праці менеджерів, робітників, інженерів та інших працівників через заробітну плату, навчання та підвищення кваліфікації, соціальне страхування й оздоровлення, преміювання, кар'єрний ріст та інші види стимулювання праці, участь у прийнятті рішень, укладання контрактів, вжиття інших заходів щодо мотивації праці та підвищення продуктивності підприємства.

Стиль управління та методи роботи підприємства. Все більшого значення в підвищенні продуктивності набуває менеджмент або управління. Існує наукова точка зору, що в окремих країнах світу менеджмент організації, як фактор зростання продуктивності з-поміж усіх інших, складає 75 відсотків. Це пояснюється, передусім, тим, що на систему менеджменту покладається

відповідальність за ефективне використання всіх видів ресурсів, які наявні в підприємства та знаходяться під його контролем. А окремі експерти та консультанти з питань продуктивності в провідних японських компаніях вважають, що понад 85 % проблем, пов'язаних з продуктивністю підприємства США, якістю виготовленої ними продукції, товарів та наданих послуг, не спричинені помилками чи неналежною роботою окремого працівника. Ці проблеми, на їхню думку, криються в системі менеджменту, а саме в стилі управління та методах роботи підприємства [143, с. 39].

Зрозуміло, що немає «ідеального» та універсального стилю управління, оскільки ефективність його застосування менеджером залежить від багатьох чинників. Втім, стилі управління та методи роботи впливають безумовно на організаційні структури, кадрову політику, оснащення робочих місць, оперативність планування та контролю, технічне обслуговування та політику в сфері закупівель, капітальні витрати, накопичення основного та іншого капіталу, джерела його отримання, систему фінансування та механізмів звітності за витратами.

А відтак, удосконалення стилів управління та методів роботи підприємства є важливими складовими підвищення його продуктивності. Особливо актуальним це питання є для підприємств, в яких критично низькі обсяги наявного капіталу, ресурсів, засобів виробництва, технологій тощо. Методи роботи в підприємстві мають бути спрямовані на забезпечення підвищення її продуктивності, зокрема шляхом удосконалення використовуваних інструментів, прийомів обробки матеріалів, засобів виробництва товару чи надання послуг, забезпечення отримання важливих інформаційних потоків, розвитку людського капіталу, оснащення робочого місця працівника та ін. Стиль управління та методи роботи поліпшуються шляхом здійснення систематичного їх аналізу, виявлення та усунення недоліків у роботі, розроблення та вжиття заходів щодо підвищення продуктивності підприємства, зокрема через раціональне та ефективне використання ресурсів, часу, зменшення собівартості продукції, послуг та ін. Важливого значення в

цьому контексті мають придбання сучасних науково-дослідних розробок, запозичення кращого досвіду, промисловий інжиніринг, навчання та ін.

Організаційні системи та порядок роботи. Цей фактор впливає на продуктивність підприємства через рівень гнучкості у прийнятті відповідних рішень, динамічності її розвитку, удосконалення методів праці, усунення зайвих ланок роботи, зменшення витрат, часу і фінансових та інших ресурсів. Однією з причин низької продуктивності в багатьох підприємствах є їхній «жорсткий» порядок роботи, негнучка організаційна та структурна побудова, які не відповідають вимогам часу. Рівень продуктивності помітно знижується, якщо підприємство не в змозі передбачити зміни на ринку та реагувати на них, нівелює сучасним менеджментом, нововведеннями, інвестиціями в людський капітал, новими розробками, технологіями та іншими внутрішніми та зовнішніми факторами. «Жорстким» підприємствам притаманні слабкі «горизонтальні» зв'язки, що гальмує передачу повноважень до найнижчих ланок виробництва чи надання послуг, призводить до уповільнення процесу прийняття рішень, неефективності та бюрократичних проявів у роботі.

Розукрупнення (поділ, розчленування або утворення з більших декілька менших, дрібніших виробничих структурних одиниць) за професійними або функціональними ознаками також є важливим напрямом реформ в управлінні продуктивністю організації. Наприклад, етапи прийняття рішення можна розподілити для окремо взятої, наявної в підприємства технології, лінії виробництва певного продукту або надання певних послуг тощо. Консервативний підхід менеджерів до управління підприємством, який полягає в мінімізації змін негативно позначається на її продуктивності. І, навпаки, належним чином розроблені структура та організаційна система управління, якій притаманні динамічність і гнучкість, максимізують продуктивність та є ефективними в сучасних умовах функціонування ринку.

Узагальнюючи проаналізовані вище внутрішні фактори продуктивності підприємства, слід відмітити, що їх розглядати в поєднанні, в сукупності з відповідними зовнішніми факторами. Беручи до уваги подане компонування

відповідних мікро- та макросередовищ, можна виокремити такі зовнішні фактори, що впливають на продуктивність підприємства.

Політичні фактори, які детерміновані здебільше державними та міжнародними інститутами :

політична стабільність, яка значною мірою впливає на інвестиційну привабливість країни та її підприємств, надходження прямих зовнішніх інвестицій тощо;

формат зовнішньоекономічних відносин у державі визначається політиками та реалізується чиновниками, які можуть також відігравати ключову роль у сприянні виходу підприємств на міжнародні (зовнішні) ринки;

державна закупівля товарів і послуг, порядок та обсяги проведення якої для тих чи інших підприємств визначають державні політики та чиновники;

громадські організації, рухи «зелених», діяльність яких пов'язана з контролем навколишнього середовища, вимогами обмеження його забруднення внаслідок здійснюваного підприємствами виробництва, його очищення тощо;

корупція, бюрократизм у державних та інших суспільних інститутах є сприятливим середовищем, передумовою для «тіньової» економіки, незаконного отримання економічними агентами ренти, надмірного регулювання ринкових відносин, порушення умов функціонування ринку; за рахунок корупційних «витрат» можуть підвищуватися ціни на продукцію та послуги, що негативно відображається на продуктивності підприємства; чиновники можуть примушувати керівників до укладання не вигідних для їх підприємств угод, збиткової реалізації товарів чи надання послуг визначеним особам за нижчими цінами, та, водночас, створювати для інших підприємств сприятливих для ведення ними бізнесу умов, пільгового режиму.

Глобалізацію також слід віднести, на думку автора, до політичних факторів, що впливають на показник продуктивності підприємства в макросередовищі. Поширення мережі Інтернет, бурхливий розвиток інновацій, сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій «стирають» межі між макросередовищами підприємств, призводять до їхнього взаємозв'язку та

взаємозалежності. Внаслідок цього господарські відносини між підприємствами та економічний простір трансформуються в глобалізовані.

Нині з'являється все більше успішних міжнародних, високотехнологічних підприємств, які активно «включені» в економічні й соціальні мережі, швидко й адекватно реагують на зміни в зовнішніх середовищах. Такі підприємства здійснюють вільне переміщення різних видів капіталу, трудових та інших ресурсів, що має помітно позитивний вплив на показник їхньої продуктивності. І, навпаки, підприємства, які перебувають в «ізоляції» від зовнішнього середовища, спираються на бюрократичний стиль управління, набагато менше генерують мобільність та демонструють гірші показники продуктивності.

Економічні фактори складають другий блок зовнішніх факторів продуктивності підприємства. Найважливішими з них є : політика регуляторна, податкова, інвестиційний клімат, умови конкуренції, функціонування ринку тощо. До показників, які дають змогу оцінити вплив економічного фактору на продуктивність підприємства можна віднести : зміни в показниках ВВП, ВНП; грошово-кредитна і фінансова політика; ставки податків; рівень зайнятості, безробіття; рівень інфляції; прямі іноземні інвестиції; фази економічного циклу; обсяги наявного після сплати податків доходів; конкуренти та конкурентне середовище, умови конкуренції; зміна попиту та пропозиції на ринках; кон'юнктура ринків збуту, постачальники, споживачі, інвестори; включення організації в зовнішньоекономічну діяльність та ін.

Зовнішні економічні фактори тісно пов'язані з політичними факторами, які охарактеризовано вище. Відповідні державні органи розробляють та реалізують економічну політику та здійснюють державне регулювання економіки, здійснює контроль за діяльністю існуючих монополій та вживає інших заходів, які регламентують економічну діяльність. Врахування зовнішніх економічних факторів при розробленні та реалізації стратегій розвитку підприємств призводить до досягнення конкурентної переваги, підвищення їх конкурентоспроможності на ринках та інших позитивних результатів в економіко-господарській діяльності, що, в кінцевому результаті, позитивно

впливає на продуктивності підприємства.

Соціально-демографічні фактори утворюють третю групу зовнішніх факторів продуктивності підприємства, найбільш важливими з яких є :

- соціальна мобільність, рух персоналу та міжнародна міграція робочої сили – створення кращих умов для проживання, вища заробітна плата тощо в окремо взятому регіоні чи вищий рівень життя населення в цілому в країні можуть призводити до міграції робочої сили, «відтоку» кваліфікованих кадрів, що негативно може впливати на продуктивність підприємства [146, с. 543-561; 162, с. 50-69];
- консюмеризм (споживчий рух) – об'єднання споживачів у спілки, як на громадських засадах, так і з ініціативи або за підтримки держави з метою розширення прав, інтересів споживачів, їх захисту від несправедливого поводження з боку продавців, виробників товарів, провайдерів послуг, який вимушує останніх підвищувати та гарантувати якість товарів, послуг тощо, що впливає на продуктивність підприємства;
- доходи населення, рівень мінімальної зарплати (низький рівень доходів населення призводить до низької купівельної спроможності переважної більшості споживачів, що негативно впливає на обсяги товарообороту підприємств);
- встановлення мінімальних соціальних стандартів, пенсій, меж бідності;
- рівень освіти та життя населення;
- гендерна політика;
- демографічні тенденції – чисельність і склад населення, його розподіл по території, показники народжуваності, смертності та природного приросту населення, кількості пенсіонерів, економічно активного населення, середня тривалість життя і середній вік працюючих, тенденція до «постаріння» населення тощо впливають певною мірою не тільки на бізнес-процеси, показники економіко-господарської діяльності підприємства, зокрема на її продуктивність, але країни в цілому;
- зайнятість і безробіття;

– умови праці, техніка безпеки та ін.

Технологічний фактор складається з сукупності прийомів, методів обробки сировини і матеріалів, що використовуються в діяльності підприємства, галузі виробництва, сфери послуг та полягає в їх постійному розвитку, модернізації, оновленні. Іншими словами, технологічний фактор, який ще уподібнюється з науково-технічним прогресом, включає в себе діяльність пов'язану з появою нових знань, в результаті застосування на практиці яких з'являються сучасні технології, нові види матеріалів, товарів чи послуг. Цей фактор також пов'язаний з дослідно-конструкторськими та науково-дослідними роботами, патентами, інноваціями, нововведеннями. Науково-технічний прогрес, сучасні досягнення науки помітно розширили межі хімічних, фізичних, біологічних та інших властивостей матерії, призвели до появи низки високих технологій, зокрема біотехнологій, нанотехнологій, інформаційно-телекомунікаційні технологій, генної інженерії та ін. Впровадження цих технологій суттєво розширює можливості галузей сільського господарства, харчової промисловості та інших сфер, кількість яких помітно розширюється. Застосування низьковідходних і безвідходних технологій дає змогу утилізувати та переробляти відходи, економно використовувати наявні обмежені ресурси, а відтак – підвищувати рівні показника продуктивності підприємства. Оскільки розробка та впровадження сучасних технологій є результатом інтелектуальної діяльності людини, то технологічний фактор тісно пов'язаний з людським капіталом, працевлаштуванням висококваліфікованих працівників. Тому інвестування в людський капітал, технологічне оснащення дає змогу підприємству збільшити обсяги та розширити асортимент виробництва продукції чи надання послуг.

Сучасні системи комунікації та інформаційних технологій є важливим екзогенним фактором, застосування детермінує продуктивність підприємництва. Мережа Інтернет і цифрові технології створили середовище для електронного бізнесу (e-business), електронної комерції (e-commerce) тощо. Підприємства в мережі Інтернет можуть здійснювати будь-яку господарську діяльність :

продавати, купляти продукцію, отримувати різні сервісні послуги тощо.

Екологічно-енергетичний фактор – ще один чинник, що впливає на показник продуктивності підприємства, значимість якого помітно підвищується протягом останніх десятиліть. Це стає все більше очевидним і закономірним, оскільки широке використання організаціями сучасної техніки, засобів виробництва й екстенсивне нарощування ними темпів виробництва супроводжуються неодмінно надмірним екологічним навантаженням та підвищенням рівня забруднення екології. Сьогодні організації та світова економіка в цілому мають колосальну залежність від викопних видів палива.

Надмірне екологічне навантаження призводить до підвищення рівня аварійності великих промислових центрів, міських агломерацій та інших територій на яких розміщені заводи, фабрики тощо. Нині внаслідок недбалої господарської діяльності на багатьох таких територіях можна спостерігати деградацію навколишнього середовища, погіршення екологічних умов проживання людини, стану здоров'я місцевих жителів, відтік кваліфікованих кадрів та інші негативні процеси. У відповідь на ці виклики держава встановлює для підприємств і справляє з них різні екологічні податки, а сукупні природоохоронні видатки з державного та місцевих бюджетів спрямовуються на очищення повітряного і водного басейнів та інші заходи щодо охорони навколишнього середовища.

До категорії важливих чинників, що впливає на показник продуктивності підприємства слід віднести *енергетичний фактор*, який зокрема пов'язаний в видобутком і споживанням нафти, газу, вугілля та інших корисних копалин і природних ресурсів. На ранніх стадіях економічного розвитку суспільства фізична сила тварин і людини були основним джерелом механічної енергії, що використовувалася на виробництві. А відтак, цей чинник набув такого значення, як в епоху індустріалізації, в якій з розвитком і широким використанням в організаціях механічних приладів, сучасної техніки та устаткування, потреба в обсягах споживання ресурсів та енергії виразно збільшилася. Як свідчать статистичні дані міжнародних організацій, в умовах

сьогодення попит на ресурси, їх видобуток та використання в десятки разів перевищує відповідний попит, який спостерігався в минулому столітті. Енергетичний фактор перетворився нині в важливий чинник продуктивності окремо взятого підприємства так економічного зростання окремо взятої країни.

Правовий фактор взаємопов'язаний з попередніми, зокрема з політичним та економічним факторами продуктивності підприємства. Так, органи державної влади (законодавчі, виконавчі, судові) розробляють і приймають закони (законодавство податкове, антимонопольне, бюджетне, охорони навколишнього середовища, трудове, ліцензійне, патентне й ін.) та підзаконні правові акти (норми, інструкції, рішення, постанови, розпорядження та ін.), які на державному та місцевих рівнях регламентують, врегульовують у тій чи іншій мірі різні економіко-господарські питання, а також здійснюють контроль за їх дотриманням і виконанням цих актів. Уряд розробляє та реалізує види економічної політики (регуляторну, фіскальну, маркетингову, монетарну, цінову, кредитну, інвестиційну, зайнятості населення та ін.), відповідні державні стратегії та програми розвитку, які певною мірою впливають на продуктивність організації. З метою зведення до мінімуму негативного впливу монополій на інтереси споживачів вживає відповідних антимонопольних заходів, встановлює та справляє податки, накладає на суб'єкти господарювання штрафи за недотримання встановлених правових норм, регламентує порядок доступу до ресурсів та їх використання тощо. державні чиновники можуть вдаватися іноді до надмірної зарегульованості певних нормативних процедур, створення штучних бар'єрів, перешкод, «адміністративних пасток», паперової тяганини та інші негативні явища, які відносять до бюрократизму та корупції. Це змушує менеджерів організацій шукати механізм спрощення таких процедур або уникати їх дотримання.

Фактор правовий тісно пов'язаний з політичним, оскільки політики є суб'єктами процесів законотворчого та нормотворчого. Суб'єкти господарювання, у випадку виникнення спорів і конфліктів, пов'язаних з господарською діяльністю мають також право звертатися до судів різних

інстанцій, рішення яких є обов'язковими для виконання. Іншими словами, нормативно-правові акти регламентують практичну діяльність організацій, оскільки відповідно до їх положень організації приймають відповідні свої рішення, розробляють стратегії розвитку та ін.

На нашу думку, на зменшення продуктивності підприємств системи споживчої кооперації Рівненської області впливають наступні фактори:

- висока вартість енергії;
- експлуатація обладнання і транспорту за незмінного обсягу виробництва коштує дорожче;
- жорстке державне регулювання;
- економічні цикли; високі темпи інформації знецінюють гроші та зменшують продуктивність;
- податкова політика; податки – лише витрати, що майже завжди перекладаються на споживача у вигляді вищих цін; ця сама продукція коштує більше, отже, продуктивність буде нижчою;
- розширення сфери послуг; забирає ресурси з промислового сектора та знижує продуктивність;
- соціальні фактори; низка сталих соціальних установок (алкоголізм, наркоманія, крадіжки робітниками та покупцями в магазинах), цінностей і норм соціального життя справляють негативний вплив на продуктивність праці;
- зниження накопиченого капіталу; внаслідок інфляції, податкової політики та впливу соціальних факторів темпи зростання накопичень стійко зменшувались, що означає істотне скорочення обсягу стабільного довготермінового капіталу, який могли б використати банки для позик; за невеликих обсягів доступного капіталу ціна грошей зростає, що ускладнює та робить більш дорогими капіталовкладення в розвиток виробництва;
- міжнародна конкуренція; за умов спаду економіки, коли зменшується загальний обсяг попиту, підприємства, що працюють з меншою продуктивністю, можуть зазнати серйозних збитків.

2.2. Передумови, структура та динаміка продуктивності споживчої кооперації України

Проблема підвищення продуктивності споживчої кооперації України постала гостро ще в з середини 1930-х рр., коли було визнано, що зусилля кооперативного руху доцільно зосередити саме в сільській торгівлі та на заготівлі сільгосппродуктів і сировини. Ця проблема не втратила своєї актуальності до кінця XX ст.

Укркоопспілка України здійснює економіко-господарську діяльність на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. На початку 90-х років XX ст. мала достатній комплекс ресурсів для того, щоб із переходом до ринку та розвитком приватного підприємництва стати ефективним інструментом активізації кооперативного руху та своєчасно адаптуватися до ринкових умов (більше того, – стати дієвим фактором розвитку ринкових відносин), запровадити прозорі й демократичні методи управління та ефективні прийоми соціального й господарського менеджменту, вертикальні й горизонтальні процедури кооперативного контролю за використанням спільних об'єктів та цінностей, переорієнтуватися на практику маркетингу, бізнес-планування, розширення асортименту послуг, конкурсного відбору кращих методів та форм управління й організації господарської діяльності.

Однак, упродовж останніх років можна спостерігати тенденції та явища, які деформують територіальну структуру, руйнують територіальну цілісність системи споживчої кооперації, що призводить до виникнення низки регіональних проблем. Одна з них проявляється в різкому послабленні діяльності споживчої кооперації в сільській місцевості, причому не тільки у віддалених поселеннях, але і в крупних населених пунктах [4, с. 11].

Вплив умов ринкової економіки на розвиток сфери споживчої кооперації певною мірою характеризується показниками сфери обслуговування населення [110]. Виконання завдань держави щодо торгівлі на селі і в міських поселеннях

призвело до появи значної частки покупців, які не є членами (пайовиками) споживчої кооперації.

Укркоопспілка об'єднує обласні споживчі організації, які складаються з районних, міських і сільських споживспілок. Про значні масштаби кооперативної організації свідчать наведені дані в Таблиця 2.1.

Таблиця 2.1. – Динамічні зміни структурних одиниць споживчої кооперації України*

Структурні одиниці організації	Роки									Зміни 2006-2014 роках
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Облспоживспілки	22	22	22	22	22	22	22	22	22	0
Райспоживспілки	241	237	213	198	193	188	184	181	178	-63
Райспоживтовариства	208	204	196	185	182	179	175	174	172	-36
Споживчі товариства	1865	1879	1868	1753	1702	1670	1684	1678	1689	-176

Як можна це бачити з Таблиця 2.1, в організаційно-управлінській структурі споживчої кооперації здійснюються перетворення, які спрямовані на приведення структури у відповідність до вимог, продиктованих зовнішніми та внутрішніми викликами, які постають перед нею. Упродовж останніх років зазнали глибоких перетворень самі господарські одиниці [113].

Галузева структура споживчої кооперації є найбільш розгалуженою з присутніх на вітчизняному ринку корпоративних утворень національного масштабу, налічуючи близько 30 галузей і підгалузей діяльності. Основними за обсягами господарської діяльності є такі галузі, які утворюють сферу обігу: торгівля (роздрібна та оптова); ресторанна справа; заготівля (придбання в селян овочів, фруктів тощо); побутове обслуговування населення. Виробництво (хлібобулочних виробів, безалкогольних напоїв, консервації фруктів і овочів), транспорт і будівництво є виробничою сферою діяльності, яка супроводжує інші види її діяльності [3, с. 4-15; 113].

* *Примітка.* Розраховано автором на підставі джерела «Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2006-2014», – К. : 2014.

Укоопспілка веде свою діяльність як на національному, так і на регіональних рівнях. Діяльність регламентується Законами України «Про кооперацію» [97] і «Про споживчу кооперацію» [98], нормативними та законодавчими актами, що регулюють діяльність споживчої кооперації, та статутом Укоопспілки.

Споживча кооперація України розвиває більше ніж 25 видів господарської діяльності у таких галузях як: торгівля, заготівлі, виробництво, транспорт, будівництво, послуги. Споживча кооперація здійснює господарську діяльність через розгалужену мережу торговельних, заготівельних та виробничих підприємств. За даними експертної групи аналітичного Центру «Академія» [26] тільки у сфері кооперативної торгівлі нараховується більше 27,8 тис. роздрібних підприємств і 8,2 тис. підприємств масового харчування. Їх річний товарооборот становить 1,5 млрд. грн. У споживчій кооперації України функціонує близько 3,1 тис. виробництв, які випускають товарів близько 460 млн. грн. в рік. Діє також заготівельна мережа, яка інтегрована з первинною переробкою сировини. Заготівельний оборот становить близько 380 млн. грн. в рік. У необоротних активах розміщено 2,9 млрд. грн.

Провідною галуззю споживчої кооперації залишається торгівля. У 2014 р. в цілому в системі споживчої кооперації роздрібний товарооборот зріс на 6 % і становив майже 4963 млн. гривень порівняно з 2013 р. Станом на 1 січня 2015 р. у складі спілки споживчих товариств України функціонує 19,4 тис. об'єктів роздрібної торгівлі, в тому числі 14,6 тис. магазинів загальною торговельною площею 1166,9 тис. м², та нараховується близько 3 тис. закладів ресторанного господарства на 231 тис. посадкових місць. Створено і успішно функціонують близько 400 кооперативних магазинів типу «Маркет», з котрих понад половина з комп'ютерним забезпеченням обліку торговельних процесів.

Із загальної кількості роздрібної торговельної мережі майже 75 відсотків розташовані в сільській місцевості України. Оптову торгівлю у споживчій кооперації на 1 січня 2015 р. здійснюють 92 торгових бази, зокрема 45 універсальних міжрайбаз облспоживспілок та споживчих товариств, 13 баз і

міжрайонних складів з торгівлі господарчими товарами, лісовими і будівельними матеріалами.

Зважаючи на те, що в роботі споживчої кооперації України не було розробленої чіткої стратегії розвитку з врахуванням кризових процесів, що відбуваються в державі з врахуванням впливу зовнішнього середовища визначились основні галузі господарської діяльності, які є ключовими в формуванні доходів та прибутків споживчої кооперації України.

На нашу думку, основним завданням є оптимізація галузей діяльності споживчої кооперації, яка буде визначатись параметрами ефективності, продуктивності та результативності діяльності підприємств та організацій. Зважаючи на це для визначення стратегічного розвитку на основі згаданих нами параметрів слід спочатку визначити ефективність кожної галузі.

На базі аналізу статистичних даних можна зробити висновок, що основні фонди та частка трудових ресурсів зосереджені в галузі торгівлі. В цілому в цій сфері зосереджено майже дві третіх загального потенціалу. Слід відзначити, що торгівля і виробництво займають провідне місце у формуванні валового доходу. Для виявлення віддачі кожної галузі споживчої кооперації нами застосований порівняльний аналіз, який показує, що віддача ресурсного потенціалу носить контрастний характер (див. Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. – Загальні економічні показники розвитку системи споживчої кооперації України (за станом на 1 січня 2015 р.)

№ з/п	Основні галузі споживчої кооперації	Структура валового доходу, (%)	Структура витрат, (%)
1.	Загалом у галузі, у тому числі:	100,0	100,0
1.1	– торгівля	31,8	34,4
1.2	– громадське харчування	3,1	3,2
1.3	– заготівлі	3,6	3,9
1.4	– будівництво	1,2	1,8
1.5	– всі інші види діяльності	60,3	56,7

Подані вище дані по галузях свідчать, що торгівлі належить особливе

місце. За розрахованими споживчим товариством «Громадська угода» [104] кількість об'єктів харчування скоротилася на 400 одиниць, у тому числі по 30-40 об'єктів у Івано-Франківській, Сумській і Чернігівській облспоживспілках. Об'єкти кооперації просто продають, не розуміючи той факт, що новий власник не зобов'язаний використовувати ці об'єкти за прямим призначенням та перебудовує у більш вигідні для нього об'єкти нерухомості. Не вирішено питання 500 закритих закладів харчування, найбільша кількість яких знаходиться в Житомирській, Кіровоградській, Львівській та Одеській облспоживспілках.

Заготівельна галузь у споживчій кооперації представлена закупівлею сільськогосподарської продукції та сировини. Заготівлі проводять 200 районних заготівельних підприємств 924 заготівельних пунктів та 778 магазинів-заготпунктів, 1324 заготівельники.

Виробництво товарів народного споживання здійснює приблизно 400 промислових підприємств і цехів. Щорічно випускається харчової продукції на суму понад 400 млн. грн., у тому числі хліба і хлібобулочних, кондитерських, макаронних, ковбасних виробів, товарної харчової рибної та консервованої продукції, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Крім того, підприємствами виробляється борошно, олія, оцет, майонез, згущене молоко та непродовольчі товари народного споживання.

В системі споживчої кооперації діє 5,9 тис. об'єктів побутових та інших платних послуг, котрими у 2006 р. надано різних послуг на 413,2 млн. грн. Станом на 1 січня 2015 р. діяло майже 5,5 тис. об'єктів, які надають платні послуги, з яких понад 4 тис. об'єктів надавали побутові послуги населенню та іншим суб'єктам господарювання. Обсяг реалізації платних послуг за 2014 рік підприємствами споживчої кооперації склав близько 510,6 млн. грн., що на 23,5 % більше, ніж у 2013 році.

Всупереч певним об'єктивним, стримуючим факторам, споживча кооперація за останні роки зробила істотні кроки щодо стабілізації фінансового стану системи. 90 % кооперативних організацій і підприємств

працювали без збитків. Позитивного фінансового результату досягнуто в торгівлі і громадському харчуванні. Майже на третину зросли в обороті власні кошти. Помітно скоротилися непродуктивні втрати.

Станом на 1 січня 2015 р. 30-40 % основного капіталу законсервовано в Херсонській, Тернопільській і Полтавській облспоживспілках. Сплачуються податки на землю, витрачаються кошти на охорону, а об'єкти руйнуються. Аналогічна ситуація і з п'ятьмастами об'єктами незавершеного будівництва. На сьогоднішній день у них заморожено 80 млн. грн. кооперативних коштів. Організації споживчої кооперації володіють надлишковим обсягом основного капіталу порівняно з внутрішніми потребами, при цьому більша частина торговельних площ, технологічних ліній, обладнання використовується недостатньо ефективно. Така ситуація призводить до росту витрат на збереження й утримання наявної матеріально-технічної бази, зниженню конкурентоспроможності підприємств та організацій споживчої кооперації порівняно з іншими суб'єктами ринку, а отже, низька ефективність використання основного капіталу є основним джерелом збитків. Ситуація погіршується також високим ступенем зношення основних фондів, недостатньою увагою до елементів основного капіталу, таких як нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції.

На сьогодні можна стверджувати, що споживча кооперація є однією з тих господарських форм, яка здатна сприяти відродженню національного кооперативного руху та служити засобом еволюційної трансформації української економіки на нових демократичних засадах. У цілому стан розвитку кооперативного господарства відображає загальне соціально-економічне становище в Україні, має свої особливості, зумовлені характером і природою кооперативної системи, які найбільш повно характеризують основні її складові.

Взаємозв'язок основних складових споживчої кооперації України, як цілісної соціально-економічної системи, можна подати у вигляді діаграми, яку подано на Рисунок – 2.3.

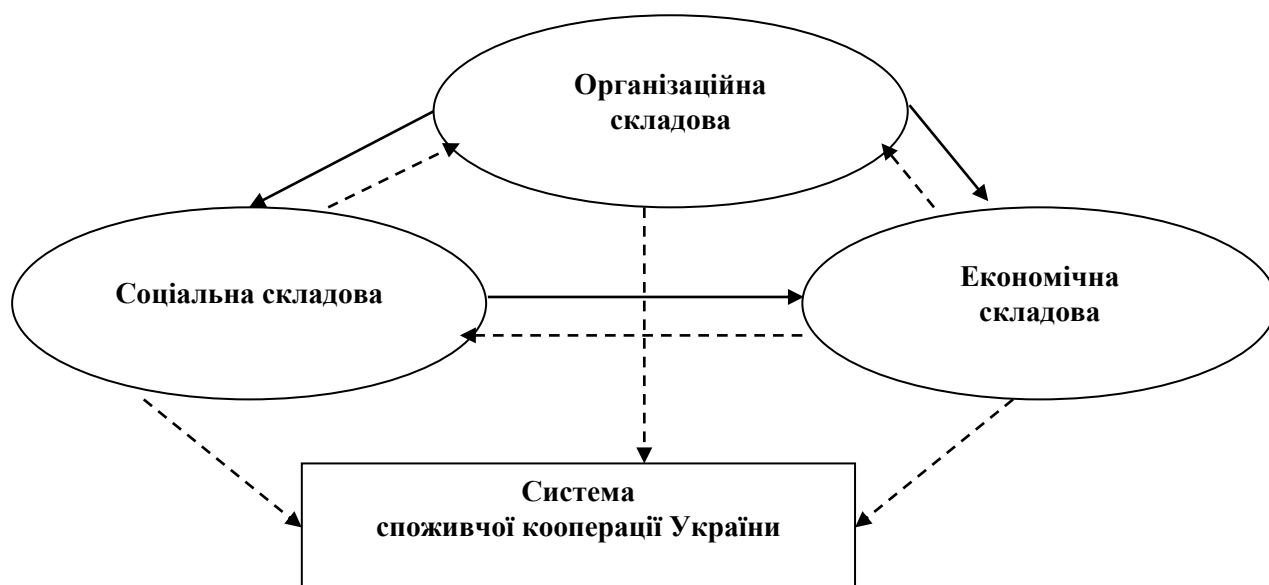


Рисунок – 2.3. Взаємозв'язок складових системи споживчої кооперації України [128, с. 63]

Соціальну складову можна охарактеризувати сформованим інститутом пайовиків, який за станом на 1 січня 2015 р. нараховував близько 550,0 тис. осіб, оновленим кадровим складом чисельністю 60,7 тис. осіб, із яких 46,9 % мають вищу професійну освіту.

Організаційна складова включає 1689 споживчих товариств, 178 райспоживспілки, 172 районних споживчих товариств, понад 28 тис. об'єктів торгівлі, заготівель, виробництва, побуту та інших галузей господарювання системи.

Економічна складова характеризується наступним: у 2014 р. загальна сума активів системи склала 2,9 млрд. грн., розмір зобов'язань – 2,4 млрд. грн., до 2,7 млрд. грн. зросла сума власних коштів споживчої кооперації, з яких 1,7 млрд. грн. складають основні засоби і нематеріальні активи, майже 200 млн. грн. займають оборотні кошти. Решта 280 млн. грн. розміщені у фінансових інвестиціях, що свідчить про суттєві потенційні можливості розвитку споживчої кооперації.

На наш погляд, споживча кооперація України у майбутньому зможе ефективно функціонувати і розвиватися у нових інтеграційних умовах при загостренні конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках лише на основі сучасного організаційно-економічного механізму управління її розвитком, який

повинен поєднувати ринкові методи управління із кооперативними принципами господарювання. І його удосконалення, на нашу думку, має бути пов'язане з:

- пріоритетним розвитком ринкових відносин у всіх ланках економічної діяльності системи споживчої кооперації;
- широким розвитком підприємництва у галузях діяльності споживчої кооперації, використанням переважно підприємницьких методів господарювання;
- залученням таких економічних інструментів і регуляторів як ціна, кредити, інвестиції, пільги, штрафи, санкції, прибуток, дивіденди, кооперативні виплати, виплати на паї та ін.;
- управлінням процесами і ресурсним потенціалом споживчої кооперації на основі кооперативної демократії, контролю, самоуправління і професійного менеджменту;
- підвищенням рівня організаційно-кооперативної роботи і посиленням впливу господарського механізму управління на досягнення високих кінцевих результатів і якість роботи кооперативних структур, впровадженням нових форм управління;
- удосконаленням організаційної структури управління організацій і підприємств споживчої кооперації;
- розвитком внутрішньої кооперативної демократії на основі підвищення ролі пайовиків (членів споживчих товариств) в управлінні господарськими справами системи;
- покращенням процесу підготовки, підбору, розташування, адаптації і розвитку персоналу;
- розвитком наукових досліджень з проблем удосконалення механізму управління, прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу на практиці, підвищенням ролі споживчої кооперації у народногосподарському комплексі країни.

Відповідно до викладеної вище структури споживчої кооперації України (див. Рисунок – 2.3), можна стверджувати, що загальна продуктивність використання ресурсів залежить від розвитку трьох її складових:

продуктивності трудових ресурсів (праці), продуктивності основного капіталу та продуктивності використання матеріальних ресурсів.

1) *Продуктивність матеріальних ресурсів.* Продуктивність матеріальних ресурсів пов'язана з дослідженням організаційно-економічної системи управління ресурсами в споживчій кооперації та формується у вигляді послідовного процесу побудови і функціонування взаємопов'язаних між собою підсистем, які поділяються на основні і супровідні. В свою чергу, основні підсистеми – це ті, що направлені на планування, реалізацію і контроль використання матеріальних ресурсів, а супровідні – формуються у вигляді підсистем організації та інформаційного забезпечення діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації України (див. додаток Б).

2) *Продуктивність основного капіталу.* Підприємства та організації споживчої кооперації володіють надлишковим обсягом основного капіталу порівняно з внутрішніми потребами, при цьому більша частина торговельних площ, технологічних ліній, обладнання використовується недостатньо ефективно. Така ситуація призводить до зростання витрат на збереження й утримання наявної матеріально-технічної бази, зниження конкурентоспроможності підприємств та організацій споживчої кооперації порівняно з іншими суб'єктами ринку.

Отже, низька ефективність використання основного капіталу є основним джерелом збитків. Ситуація погіршується також високим ступенем зношеності основних фондів, недостатньою увагою до елементів основного капіталу, таких як нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції.

Актуальність проблеми створення механізму управління капіталом підприємств споживчої кооперації України підтверджується такими факторами:

- для кооперативних організацій в Україні характерним є статус неприбуткових підприємств у зв'язку із відсутністю вагомих економічних результатів;

- капітал підприємств та організацій споживчої кооперації сформований переважно з власного капіталу, за допомогою якого може фінансуватися їх

діяльність без залучення зовнішніх джерел фінансування, але при цьому обмежуються темпи їх розвитку;

- використання позикових коштів (залучених) призводить до втрати економічної самостійності кооперативних підприємств, натомість, залучення позикових коштів в обіг може істотно підвищити темпи росту обсягів господарської діяльності завдяки можливості формування необхідного додаткового обсягу активів у період сприятливої кон'юнктури ринку за умови, що вони не заморожуються на тривалий час в обігу і вчасно повертаються;

- структура розміщення власного капіталу не забезпечує підприємствам та організаціям споживчої кооперації необхідної мобільності в умовах фінансово-економічної нестабільності в державі. Так, власні кошти вкладені переважно у необігові активи (91 %) і лише (9 %) авансовані на формування обігових активів [9, с. 270-277].

Таким чином, вирішально-важливим для забезпечення життєдіяльності підприємств споживчої кооперації є їх здатність адаптуватися до ринкового оточення в умовах жорсткої конкуренції за допомогою налагодження ефективної системи управління капіталом, яка сприятиме зростанню результатів їх господарсько-фінансової діяльності, що зумовлено необхідністю формування достатньої величини капіталу як одного із стратегічних ресурсів і джерела управління кооперативним сектором економіки в сучасних умовах.

3) *Продуктивність трудових ресурсів.* Загальна продуктивність використання ресурсів споживчої кооперації України залежить від її кадрового складу та рівня використання людських ресурсів. У цьому зв'язку нами досліджено окремі аспекти кадрового потенціалу підприємств, що безпосередньо впливають на продуктивність використання ресурсів споживчої кооперації України (освітній і професійно-кваліфікаційний рівень працівників). На жаль, проведені за останні роки реформи в українській економіці призвели до значного погіршення якісного складу працівників більшості галузей, наслідком чого було зниження ефективності використання їх кадрового потенціалу. Так, упродовж 2006-2014 рр. у системі споживчої кооперації

України постійно зменшувалася загальна чисельність працюючих й тих працівників, які мають високий освітній рівень (див. Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. – Динамічні зміни чисельності працівників
в системі споживчої кооперації України, у % [92]

Показники	Темпи зміни чисельності працюючих, у % до попереднього року								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Працювало всього	83,1	89,2	90,8	91,2	91,8	89,9	89,1	88,8	83,4
З них працівники з вищою освітою	84,6	93,3	90,1	92,9	93,5	94,7	91,9	92,2	92,8
у тому числі:									
працівники з повною та базовою вищою освітою	89,2	97,9	94,7	99,5	96,3	96,6	98,9	99,1	98,9
працівники з неповною вищою освітою	83,2	91,8	88,2	89,9	92,1	93,8	88,2	89,8	91,1

Як це видно вище (див. Таблиця 2.3), найбільш стрімкі темпи скорочення працівників у системі Укоопспілки були у 2008 р. (на 16,9 %), у тому числі працівників з повною та базовою вищою освітою на 10,8 %. Починаючи з 2009 р., темпи скорочення чисельності працюючих у системі Укоопспілки мали тенденцію до уповільнення.

Зокрема, у 2014 р. чисельність працюючих зменшилася лише на 10,9 %, тоді як у 2010 р. цей показник складав близько 15 %. Слід зазначити, що у 2011-2013 рр. скорочення чисельності працюючих було більш інтенсивне. Причиною цього була низька мотивація праці та організаційно-структурні зміни у діяльності підприємств і організацій системи споживчої кооперації. Скорочення чисельності працюючих негативно позначилося на обсягах їх діяльності та прибутковості.

Позитивним слід відзначити те, що у цей період уповільнилися темпи вивільнення працівників з повною та базовою вищою освітою. У 2014 р. порівняно з 2013 р. чисельність цих працівників збільшилась, тоді як у 2012 р. порівняно з 2011 р. – зменшилась. Слід відзначити що позитивною є тенденція за аналізований період щодо змін працівників з неповною вищою освітою-

суттєвих скорочень не відбувалось за останній період. У цілому чисельність працюючих у системі Укоопспілки у 2014 р. порівняно з 2006р.не відбулось значних змін. [92].

На нашу думку, основні причини високої плинності кадрів у системі Укоопспілки та облспоживспілках пов'язані з погіршенням їх економічного стану внаслідок втрати ринків збуту продукції, зменшення обсягів діяльності, закриття підприємств, що є в значній мірі наслідком кризової ситуації в державі., а також низької мотивації праці й неефективної роботи кадрових служб. Масовий відтік висококваліфікованих кадрів із системи споживчої кооперації, а це переважно працівники керівної ланки, які покликані розробляти і втілювати у життя стратегію розвитку кожного господарюючого суб'єкта з метою ефективного функціонування галузі, призвів до закриття і банкрутства значної кількості суб'єктів господарювання.

Упродовж 2008-2012 рр. можна спостерігати стрімке зростання доходу від діяльності підприємств та організацій системи споживчої кооперації, та незначний спад в 2013-2014рр.

Використовуючи формулу 1.1, визначимо загальну продуктивність споживчої кооперації України (див. Таблиця 2.4). Проілюстровані нижче результати, які отримані автором в ході аналізу доходів та витрат, свідчать про позитивну динаміку : з кожним роком дохід від діяльності підприємств та організацій зростає, що відповідно впливає і на збільшення витрат.

Таблиця 2.4. – Розрахунки загальної продуктивності використання ресурсів споживчої кооперації в Україні впродовж 2008-2014 рр. [92,]

Показники споживчої кооперації України	Роки						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Дохід (RP), (тис. грн.)	53400	62400	88553	109799	158831	149869	146386
Витрати (V) (тис. грн.)	42500	46802	81398	103878	122014	116178	113476
Продуктивність (PR)	1,26	1,33	1,09	1,06	1,30	1,29	1,29

За даними результатами поррахувавши продуктивність споживчої

кооперації в Україні упродовж 2008-2014 рр., та здійснивши співставлення з динамікою доходу слід відзначити, що хоч дохід зростає, продуктивність не має виразної тенденції до зростання.

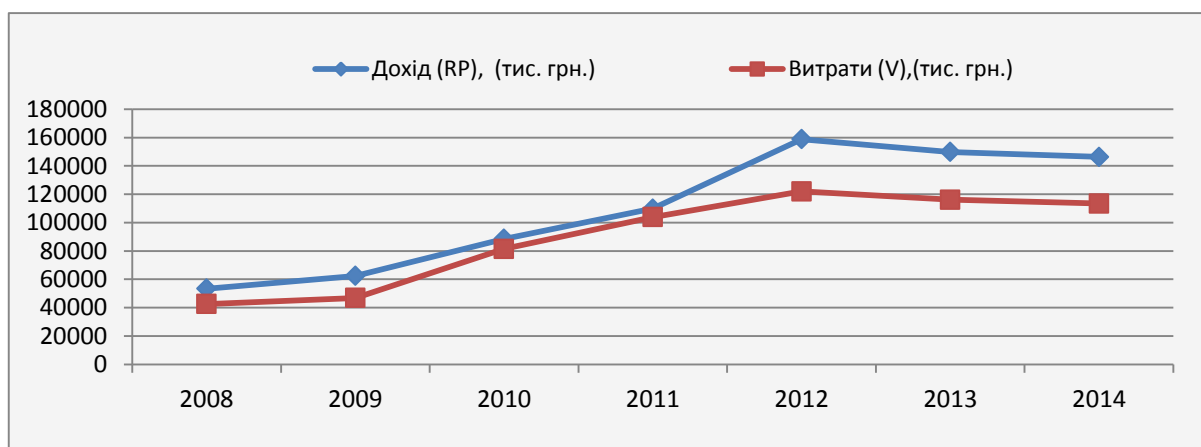


Рисунок – 2.4. Показники системи споживчої кооперації України в 2008-2014 рр. [77; 78; 92]



Рисунок – 2.5. Продуктивність системи споживчої кооперації України в 2008-2014 рр. [77; 78; 88]

2.3. Оцінка продуктивності підприємств споживчої кооперації Рівненської області

Для отримання оцінки продуктивності економічної діяльності підприємств споживчої кооперації автором аргументовано доцільність дослідження діяльності підприємств споживчої кооперації Рівненської області, яка входить до складу Укоопспілки та здійснює підприємницьку діяльність у галузях торгівлі, виробництва, ресторанного господарства, заготівлі

та платних послуг.

Структуру Рівненської облспоживспілки складають 9 райспоживспілок, 5 районних споживчих товариств, 33 сільських споживчих товариства, гуртово-роздрібне об'єднання, 2 гуртово-роздрібних підприємства, виробниче автотранспортне об'єднання, торгову базу облкооплісбудторгу, заготівельно-виробниче підприємство, заготівельно-виробничо-збутовий комбінат, сільськогосподарсько-виробничий кооператив, контору матеріально-технічного постачання, кооперативний економіко-правовий коледж [112].

Аналіз структури Рівненської ОСС виявив мінімальні зміни на протязі 2005-2014 рр.: кількість райкоопзаготпромів зменшилась на 3 одиниці, кількість гуртово-роздрібних підприємств зменшилась на 1 одиницю.

Таблиця – 2.5. Динамічні зміни в структурі Рівненської облспоживспілки [112]

Структурна Рівненської облспоживспілки	Одиниці виміру	Роки									Зміни 2006/2014рр
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Споживчі товариства (без районних)	од.	33	33	33	33	33	33	33	33	33	–
Райспоживтовариства	од.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	–
Райспоживспілки	од.	9	9	9	9	9	9	9	9	9	–
Райкоопзаготпроми	од.	9	8	8	6	6	6	6	6	6	-3
Гуртово-роздрібні підприємства	од.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	-1

Фінансово-економічна політика керівництва споживчої кооперації Рівненської області була спрямована на зміцнення фінансового стану підприємств і організацій, нарощування обсягів діяльності, позитивних показників роботи усіх господарюючих суб'єктів, що входять в систему.

Аналіз базових статистичних показників, що характеризують продуктивність діяльності підприємств споживчої кооперації Рівненської області (Рисунок – 2.6) свідчить про виразну та стійку тенденцію

до зростання їх доходів упродовж 2006-2012 рр., що пояснюється збільшенням обсягів проданих товарів та наданих послуг і значний спад у 2013-2014 рр. Нами встановлено, що підходи до ведення господарської діяльності підприємств споживчої кооперації, управління ними в умовах ринку є не завжди економічно обґрунтованими та виправданими.

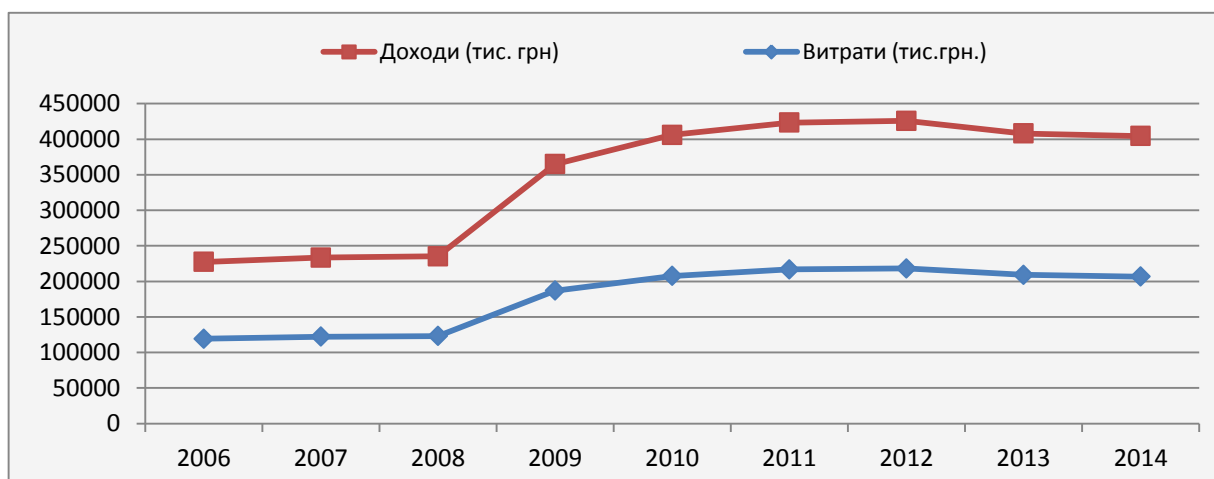


Рисунок – 2.6. Динаміка зміни доходів та видатків по діяльності споживчої кооперації Рівненської області

Споживча кооперація Рівненської області здійснює діяльність у торговельній, виробничій та заготівельній галузях, постійно посідає передові позиції у системі споживчої кооперації України:

перші місця з обсягів товарообороту ресторанного господарства, роздрібної торгівлі;

3-4 – у виробничій та заготівельній діяльності.

Загальні показники діяльності по галузях споживчої кооперації Рівненської області наведено у додатку А.

На базі даних наведених у додатку А розрахуємо показник продуктивності (за формулою 1.3 першого розділу роботи) для всіх галузей діяльності споживчої кооперації Рівненської області та загальну продуктивність споживчої кооперації Рівненської області.

Таблиця – 2.6. Продуктивність галузей системи споживчої кооперації Рівненської області

Галузі	Продуктивність по галузях									2014р. до 2006р., у %
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Торгівля	1,055	1,055	1,059	1,069	1,061	1,062	1,061	1,061	1,05	99,5
Громадське харчування	1,042	1,042	1,044	1,052	1,045	1,048	1,049	1,049	1,043	100,1
Заготівля	1,029	1,039	1,046	1,065	1,067	1,074	1,075	1,081	1,079	104,9
Промисловість	1,250	1,120	1,13	1,019	1,021	1,037	1,039	1,037	1,033	82,6
Будівництво	1,15	1,23	1,333	1,078	1,047	1,088	-	-	-	-
Транспорт	4,10	3,56	4,87	1,057	1,011	-	-	-	-	-
Інші галузі	1,170	1,169	1,033	1,028	1,028	1,038	1,037	1,039	1,039	88,8
Разом	1,105	1,099	1,097	1,050	1,044	1,062	1,051	1,051	1,045	94,6

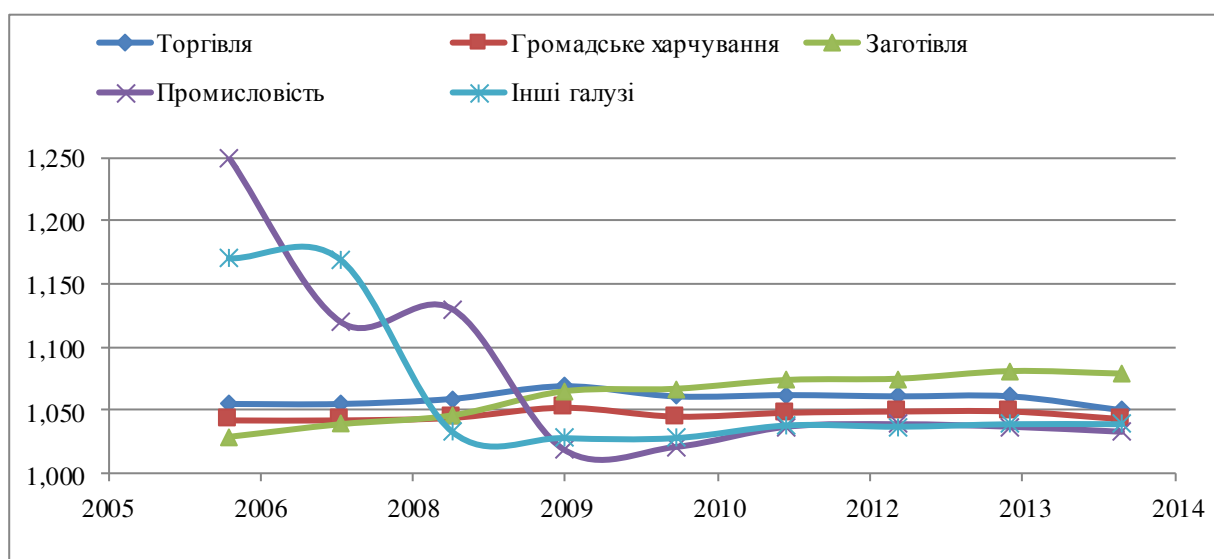


Рисунок – 2.7. Продуктивність галузей системи споживчої кооперації Рівненської області

На основі результатів проведеного автором оцінювання продуктивності галузей господарської діяльності Рівненської облспоживспілки впродовж 2006-2014 рр. визначено її прогностні показники на 2015-2016 рр. для кожної галузі. На Рисунок – 2.8 представлено результат математичного моделювання та

прогноз продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області в цілому.



Рисунок – 2.8. Моделювання продуктивності діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області

Для розрахунку показника продуктивності було застосовано методику, ключовими етапами якої є:

обрахунок фактичного показника продуктивності економічної діяльності в цілому та для окремих галузей протягом досліджуваного періоду;

обґрунтування типу апроксимуючої функції; побудова апроксимуючих функцій для продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області в цілому та для окремих галузей.

Виходячи з динаміки статистичних даних автором обґрунтовано вибір апроксимуючої функції з класу логістичних функцій експоненціального типу.

Дані функції дозволяють моделювати перехідні процеси, які відбуваються в сучасній економіці України, і відображають перехід економічної системи з одного стаціонарного стану в інший. Перехідна логістична функція експоненціального типу має вигляд:

$$P = P_1 + \frac{2(P_0 - P_1)}{1 + \exp[a(t - t_0)^4]}. \quad (2.1)$$

де P - показник продуктивності, P_0 - початкова продуктивність, P_1 - кінцева продуктивність, a - коефіцієнт швидкості переходу, t - значення часу, t_0 - параметр, який описує інерцію перехідних процесів. Значення параметрів моделі були отримані шляхом мінімізації середньо-квадратичного відхилення методом Левенберга-Марквардта з використанням середовища MathCad 14.0. Вони є наступними: $P_0 = 1,104$; $P_1 = 1,045$; $a = 0,1$; $t_0 = 1,6$.

Аналіз моделі дозволяє стверджувати, що основні перехідні процеси в системі споживчої кооперації Рівненської області відбувалися в період 2007 – 2010 рр. Використовуючи модель (2.1) ми побудували прогноз продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області в цілому на наступні 2 роки. Прогноз передбачає стабільну продуктивність економічної діяльності на рівні $P_1 = 1,045$.

Моделювання динаміки окремих галузей системи споживчої кооперації Рівненської області ми здійснювали за такою ж методикою, враховуючи спільні риси перетворень, які відбувалися у системі споживчої кооперації за останні роки. Індивідуальні особливості кожного процесу нам вдалося врахувати шляхом підбору коефіцієнтів a, t_0 та показника степеня під знаком експоненти, який визначає швидкість переходу з одного стаціонарного стану в інший.

У багатогалузевій діяльності споживчої кооперації Рівненської області домінуючою і однією із основних галузей системи споживчої кооперації є торгівля.

Торговельне обслуговування в системі Рівненської обласної спілки споживчих товариств здійснюють 755 торговельних підприємств. Кооператори Рівненщини першими в системі Укркоопспілки стали на шлях модернізації торговельної мережі через створення магазинів типу «маркет» у райцентрах, селищах міського типу та сільській місцевості.

Крім 678 торгових підприємств торгівлі продовольчими товарами в системі функціонує 77 підприємств по торгівлі непродовольчими товарами. Відкрито спеціалізовані магазини «Меблі», «Будкомфорт», «Знання»,

«Господарчі товари», «Все для дому», «Світ техніки», спеціалізований магазин з торгівлі килимовими та тюлегардинними виробами, створено 12 відділів та спеціалізований магазин із торгівлі ювелірними виробами [118].

На найближчий період серед завдань, які ставлять перед собою працівники споживчої кооперації Рівненської області, є подальше вдосконалення існуючої моделі господарювання, реформування відносин власності, захист майнових прав та економічних інтересів пайовиків.

Кінець XX ст. визначився для торговельних підприємств споживчої кооперації України, як період загального спаду і зниження техніко-економічних показників. Кризові явища торкнулися практично всіх галузей економіки. Така ситуація не мало вплинула на підприємства споживчої кооперації Рівненської області (див. Таблиця – 2.7), дані для розрахунків якої взято автором зі статистичних збірників споживчої кооперації Рівненської області [121].

Таблиця – 2.7. Зміни показників торговельної діяльності підприємств споживчої кооперації Рівненської області в 2006-2014 рр.* [80-82; 121]

Показники роздрібног т/о	Одн. вимі- ру	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>Загальний обсяг роздрібног товарообороту</i>	тис. грн.	246836	345032	379167	434482	507796	549268	564537	486839	405524
<i>В тому числі: - продовольчі товари, тис.грн. - непродовольчі товари, тис.грн</i>	тис. грн.	208567 38269	299883 45149	331261 47906	384763 49719	451875 55921	490805 58463	505313 59224	425465 61374	339237 66287
<i>у % до попереднього року у діючих цінах</i>	%	120,1	123,9	124,1	105,9	116,9	109,8	111,2	114,3	119,4
<i>у порівняльних цінах</i>	%	114,9	131,1	105,9	86,0	105,0	104,7	111,3	108,5	103,3
<i>Питома вага обороту мережі, розташованої у сільській місцевості</i>	%	72,0	69,7	71,9	74,1	75,9	76,3	78,5	78,2	78,6

* *Примітка.* Розраховано автором за «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Рівненської облспоживспілки за 2006-2014» (Рівне).

Період з 2006-2014 рр. став переломним як для держави, так і для споживчої кооперації Рівненської області, в якій роздрібний товарообіг постійно змінювався. Як свідчать дані (див. Таблиця – 2.7) загальний обсяг роздрібного товарообігу споживчої кооперації Рівненської області у фактичних цінах збільшувався, хоч і незначними темпами – до 2012 р. та порівняно зменшувався 2013-2014рр. Розвиток роздрібного товарообігу протягом досліджуваного періоду є нарощуванням обсягів продажу, насамперед, – за рахунок зростання цін (2006-2012рр.). Протягом 2013-2014рр. товарообіг зменшився, тоді як ціни збільшилися в середньому на 25 %. Ця несприятлива тенденція призвела до сповільнення темпів реалізації товарів. Тому в порівняльних цінах роздрібний товарообіг системи збільшився тільки на 3,3 %. Так 2013-2014рр. показують спад, хоч і незначний. Це можна пояснити зниженням рівня купівельної спроможності населення.

Частка продовольчих товарів у структурі роздрібного товарообороту торгової мережі споживчої кооперації в 2006-2012 рр. зросла на 73,3 %, разом з цим, частка непродовольчих товарів також збільшилася на 95,7 %.

Оборот роздрібної торгівлі за 2012 р. становив 564537 тис. грн. і склав 1,2 % від обсягу 2011 р. Та вже у 2013-2014 р.р. оборот роздрібної торгівлі зменшився до 405524 тис. грн. У структурі обороту роздрібної торгівлі на організовані та неформальні ринки припадало 31,3 %. В обороті організованих ринків 15,7 % становив продаж сільськогосподарських продуктів. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність із роздрібної торгівлі та ресторанного господарства, за 2014 р. становив 101,7млн.грн. і у порівнянних цінах до 2013 року склав 118 % .

Модель динаміки продуктивності підприємств споживчої кооперації Рівненської області, які працюють в галузі торгівлі має наступний вигляд:

$$P = P_1 + \frac{2(P_0 - P_1)}{1 + \exp[a(t - t_0)^3]}. \quad (2.2)$$

Параметри моделі $P_0 = 1,055$; $P_1 = 1,062$; $a = 0,1$; $t_0 = 0,5$.

Динаміка перехідного процесу представлена на Рисунок – 2.9. Як видно з рисунка перехідний процес у галузі тривав з 2006 року до 2010 року.



Рисунок – 2.9. Моделювання продуктивності діяльності галузі торгівлі системи споживчої кооперації Рівненської області

Як бачимо, у 2014 році настав помітний спад у галузі торгівлі. Однак, ми вважаємо, що цей спад пояснюється різким зниженням купівельної спроможності населення, є локальним і не визначає подальших тенденцій розвитку даної галузі. Виходячи із загальних закономірностей розвитку системи споживчої кооперації Рівненської області ми вважаємо, що в наступні роки в галузі торгівлі наступить стабілізація на рівні, передбачених нашими прогнозами.

Таким чином, в рамках єдиної методики ми змоделювали динаміку розвитку продуктивності економічної діяльності підприємств споживчої кооперації Рівненської області та галузей промисловості, заготівля, громадське харчування.

Модель динаміки продуктивності підприємств споживчої кооперації Рівненської області, які працюють в галузі промисловості має вигляд формули (1). Параметри моделі є наступними: $P_0 = 1,2$; $P_1 = 1,025$; $a = 0,11$; $t_0 = 1,4$. Динаміку перехідного процесу унаочнено на Рисунок – 2.10.

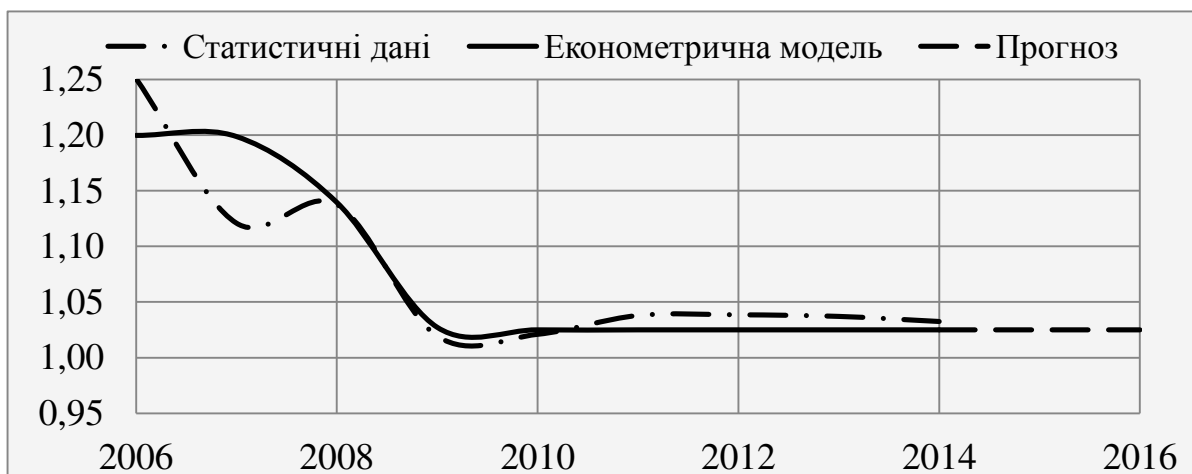


Рисунок – 2.10. Моделювання продуктивності діяльності галузі промисловості системи споживчої кооперації Рівненської області

Варто зазначити, що підприємства, які належать до галузі промисловості вносять найбільший вклад у доходи системи споживчої кооперації Рівненської області і їх динаміка визначає динаміку розвитку системи у цілому. Що стосується динаміки перехідних процесів у інших галузях споживчої кооперації Рівненської області, то вона характеризується зростанням показника продуктивності. Певним винятком є показники 2014 року, але ми вважаємо, що спад показників у цьому році пояснюється складною економіко-політичною ситуацією і не є визначальним для подальшого розвитку системи споживчої кооперації.

Модель динаміки продуктивності підприємств споживчої кооперації Рівненської області, які працюють в галузі громадського харчування також має вигляд формули (2). Параметри моделі є наступними: $P_0 = 1,042$; $P_1 = 1,05$; $a = 0,1$; $t_0 = 1$. Динаміка перехідного процесу представлена на рис. Як видно з Рисунок – 2.11 перехідний процес у галузі тривав з 2006 до 2012 року і супроводжувався коливаннями відносно головної траєкторії перехідного процесу.



Рисунок – 2.11. Моделювання продуктивності діяльності галузі громадського харчування системи споживчої кооперації Рівненської області

Як бачимо з Рисунок – 2.11, у 2014 році наступив помітний спад і у галузі громадського харчування. Однак, ми вважаємо, що цей спад можна пояснити різким зниженням купівельної спроможності населення. Виходячи із загальних закономірностей розвитку системи споживчої кооперації Рівненської області ми вважаємо, що в наступні роки в галузі та громадського харчування так само як і в галузі торгівлі наступить стабілізація на рівнях, передбачених нашими прогнозами.

Модель динаміки продуктивності підприємств споживчої кооперації Рівненської області, які працюють в галузі заготівель має наступний вигляд:

$$P = P_1 + \frac{2(P_0 - P_1)}{1 + \exp[a(t - t_0)^2]}. \quad (2.3)$$

Параметри моделі $P_0 = 1,03$; $P_1 = 1,08$; $a = 0,1$; $t_0 = 0,5$. Показник степеня 2 відображає той факт, що зростання продуктивності у даній галузі відбувається набагато повільніше, ніж спад продуктивності системи споживчої кооперації у цілому. Динаміка перехідного процесу представлена на Рисунок – 2.12.

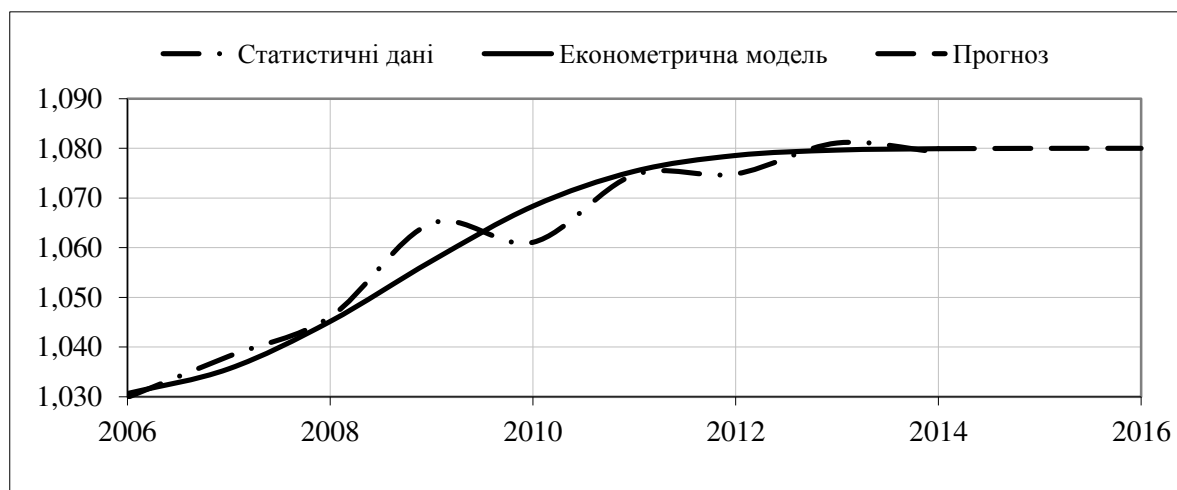


Рисунок – 2.12. Моделювання продуктивності діяльності галузі заготівель системи споживчої кооперації Рівненської області

Як видно з Рисунок – 2.12 перехідний процес у галузі тривав з 2006 року до 2013 року.

Модель динаміки продуктивності підприємств споживчої кооперації Рівненської області, які працюють в інших галузях має вигляд формули (2.1) з наступними значеннями параметрів: $P_0 = 1,17$; $P_1 = 1,02$; $a = 0,1$; $t_0 = 1,5$. Динаміка перехідного процесу представлена на Рисунок – 2.13. Як видно на Рисунок – 2.12 і Рисунок – 2.13, перехідні процеси не завжди проходять монотонно і часто супроводжуються коливаннями відносно траєкторії перехідного процесу.

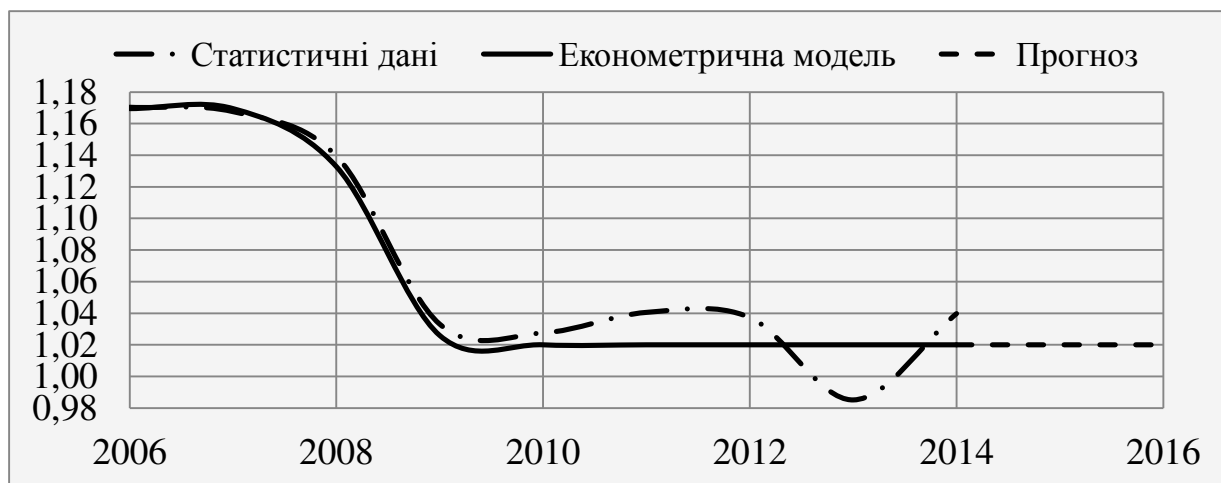


Рисунок – 2.13. Моделювання продуктивності діяльності інших галузей системи споживчої кооперації Рівненської області

Результати моделювання показують, що останні 10 років стали перехідним

етапом між двома стаціонарними станами системи споживчої кооперації області. Деякі галузі в процесі цієї перебудови зуміли покращити показник продуктивності економічної діяльності (галузь торгівлі, галузь громадського харчування, заготівельна галузь). Інші галузі перейшли до стану з меншою продуктивністю економічної діяльності (галузь промисловості, інші галузі).

За результатами моделювання можна зробити висновок, що система споживчої кооперації Рівненської області перейшла у новий стаціонарний стан, який характеризується зміненими показниками продуктивності окремих галузей. Новий стан характеризується зростанням впливу таких галузей як торгівля, громадське харчування та заготівлі на загальну продуктивність системи споживчої кооперації.

Використовуючи апарат кореляційно-регресійного аналізу можна зробити висновок про помітний вплив всіх галузей системи споживчої кооперації Рівненської області на продуктивність економічної діяльності системи у цілому. Кореляційна матриця для досліджуваних нами показників має наступний вигляд (див. Таблиця – 2.8).

Таблиця – 2.8. Кореляційна матриця для факторів продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області

	Разом	Торгівля	Громадське харчування	Заготівля	Промисловість	Інші галузі
Разом	1,00	-0,28	-0,66	-0,92	0,92	0,95
Торгівля	-0,28	1,00	0,80	0,17	-0,42	-0,36
Громадське харчування	-0,66	0,80	1,00	0,65	-0,65	-0,74
Заготівля	-0,92	0,17	0,65	1,00	-0,87	-0,93
Промисловість	0,92	-0,42	-0,65	-0,87	1,00	0,88
Інші галузі	0,95	-0,36	-0,74	-0,93	0,88	1,00

Аналіз кореляційної матриці дозволяє констатувати сильний позитивний вплив таких показників як продуктивність промисловості та продуктивність

інших галузей на продуктивність економічної діяльності системи споживчої кооперації у цілому. Продуктивність інших галузей має від'ємну кореляцію з продуктивністю системи споживчої кооперації у цілому. Ми побудували множинну регресійну модель продуктивності економічної діяльності, яка має наступний вигляд:

$$y = 0,472 + 4,140x_1 - 5,400x_2 + 1,186x_3 + 0,291x_4 + 0,267x_5, \quad (2.4)$$

$$0,39 \quad 2,09 \quad 1,77 \quad 1,72 \quad 2,75 \quad 2,41$$

де y - показник продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області у цілому, x_1 - показник продуктивності галузі торгівлі, x_2 - показник продуктивності галузі громадського харчування, x_3 - показник продуктивності галузі заготівель, x_4 - показник продуктивності галузі промисловості, x_5 - показник продуктивності інших галузей.

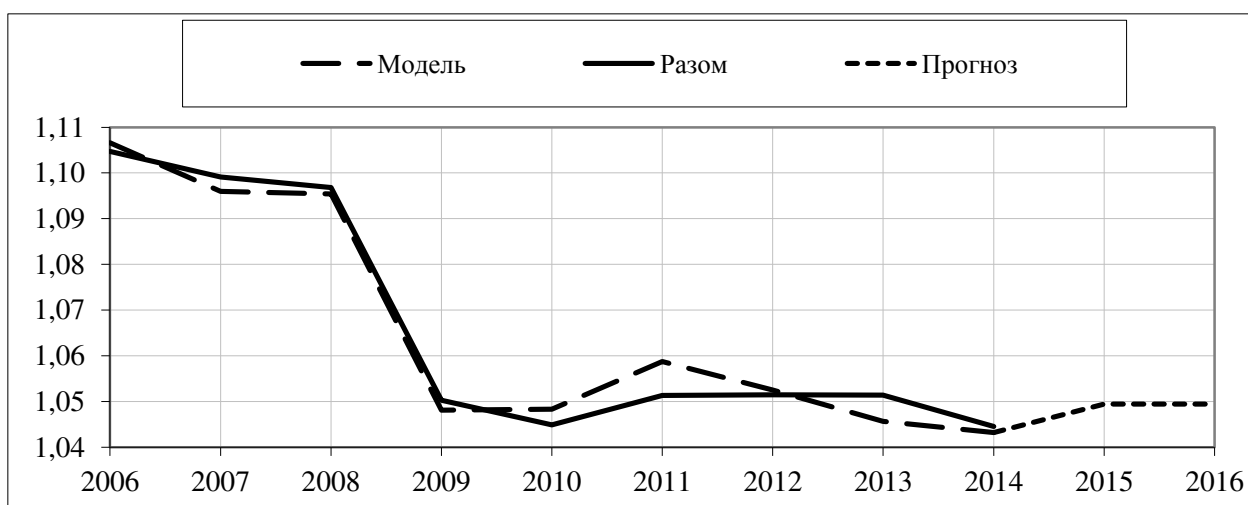


Рисунок – 2.14. Регресійна модель продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області

Коефіцієнт детермінації моделі $R^2 = 0,977$. Модель є адекватна у цілому згідно з критерієм Фішера $F = 25,53 > F_{kp} = 9,01$. Всі коефіцієнти моделі (крім вільного члена) є статистично значущими на рівні довіри: a_1 - 87%, a_2, a_3 - 81%, a_4, a_5 - 90%. Від'ємний знак другого коефіцієнта означає, що продуктивність галузі громадського харчування має від'ємну кореляцію з іншими факторами і з

показником продуктивності діяльності системи у цілому. Але це не означає, що зростання ефективності галузі громадського харчування зумовлює зниження ефективності економічної діяльності системи кооперації у цілому. Графічна ілюстрація моделі представлена на Рисунок – 2.11.

Прогноз виконаний на основі регресійної моделі підтверджує гіпотезу про стабілізацію системи споживчої кооперації Рівненської області і його результати ($P=1,050$) є близькими до результатів прогнозу, виконаного на основі логістичної моделі ($P=1,045$).

Згідно з методикою кореляційного аналізу при побудові множинної регресійної моделі можливий негативний вплив міжфакторної кореляції (явище мультиколінеарності). Аналіз, виписаної вище, кореляційної матриці показує, що один з найбільш впливаючих факторів (продуктивність промисловості) має сильну кореляцію з факторами «інші галузі» та «заготівля». Тому ці фактори потрібно виключити з моделі для покращення її аналітичних та прогностичних якостей. Виправлена регресійна модель має вигляд:

$$y = 2,262 + 2,478x_1 - 3,909x_2 + 0,249x_4. \quad (2.5)$$

1,82 2,33 2,23 4,58

Коефіцієнт детермінації моделі $R^2 = 0,927$. Модель є адекватна у цілому згідно з критерієм Фішера $F = 21,76 > F_{kp} = 5,41$. Всі коефіцієнти моделі є статистично значущими на рівні довіри: a_0 - 87%, a_1, a_2 - 93%, a_4 - 99%. Прогноз виконаний на основі виправленої регресійної моделі ($P=1,045$) співпадає з результатами прогнозу, виконаного на основі логістичної моделі ($P=1,045$). Графічна ілюстрація виправленої регресійної моделі представлена на Рисунок – 2.15.

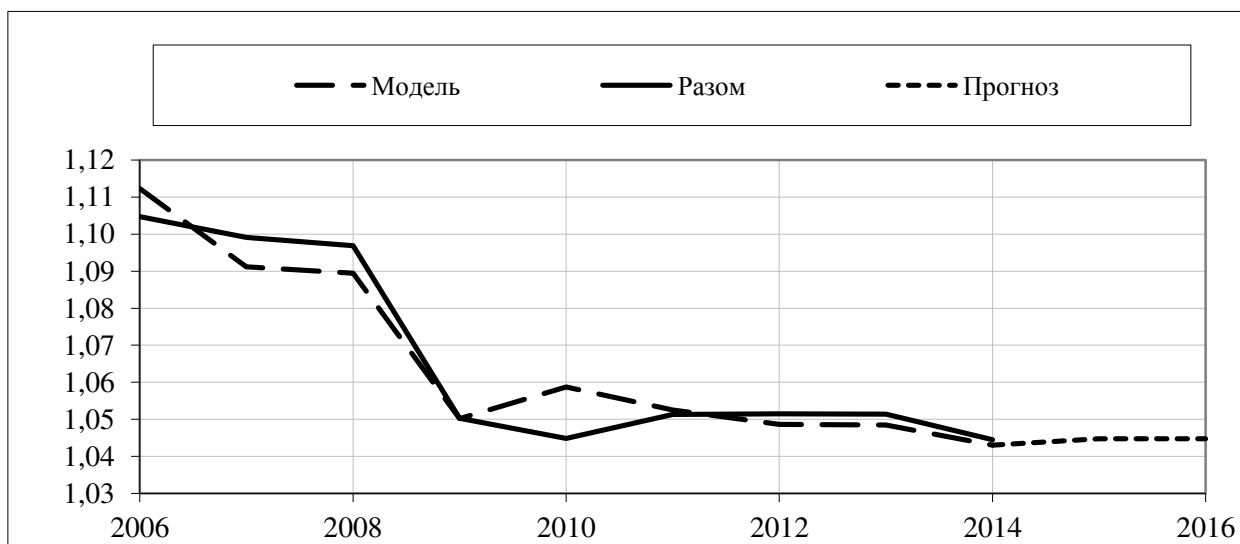


Рисунок – 2.15. Виправлена регресійна модель продуктивності економічної діяльності системи споживчої кооперації Рівненської області

У сучасних умовах кризової економіки України проблема комплексної оцінки продуктивності діяльності підприємств є визначальною умовою прийняття адекватних управлінських рішень, закріплення їх позицій на ринку і підвищення конкурентоспроможності. Конкретний зміст комплексної оцінки продуктивності визначається її метою, завданнями, особливостями проведення, інформаційною базою та системою показників. Комплексна оцінка є системною за своєю суттю, тобто розглядається як організаційна форма системного підходу, який проявляється у комплексному вивченні економічних процесів та явищ. Комплексна оцінка ефективності функціонування торговельних підприємств ґрунтується на певній методиці її проведення, яка шляхом прямого узагальнення показників продуктивності використовує методи динамічного порівняння, прогнозування, просторового порівняння, групування та визначення ефективного режиму.

Висновки до розділу 2

Результати здійсненого в цьому розділі дисертації аналізу визначальних чинників, що впливають на продуктивність підприємств споживчої кооперації дають підстави зробити такі висновки.

1. Аналізом виокремлено фактори, що впливають на продуктивність підприємств у внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Акцентовано, складові такої класифікації потребують на регулярній основі оновлення, змін і доповнень. та розглядати їх в поєднанні, в сукупності з зовнішніми факторами, що впливають на показник продуктивності підприємства. Базуючись на komponуванні мікро- та макросередовищ у реаліях сучасного економічного розвитку, автором запропоновано власне згрупування ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на продуктивність підприємств споживчої кооперації, яке доцільно використовувати при управлінні цією економічною категорією. Це обґрунтовується та детерміновано тим, що управлінці в частині забезпечення належного рівня продуктивності підприємства повинні: бути обізнаними з вичерпною повнотою про зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на показник продуктивності; розглянути його в окремих; розуміти мікро- та макросередовища продуктивності підприємства, вміти характеризувати його стан та особливості в реаліях сьогодення; формувати відповідне ставлення до ключових факторів, розробляти пропозиції, рекомендації щодо вдосконалення продуктивності підприємства, адекватно реагувати на загрози, виклики та реалізовувати можливості цих факторів.

2. Дослідженням встановлено, що підприємства споживчої кооперації України володіють надлишковим обсягом основного капіталу порівняно з внутрішніми потребами, при цьому більша частина торговельних площ, технологічних ліній, обладнання використовується недостатньо ефективно. Така ситуація призводить до росту витрат на збереження й утримання наявної матеріально-технічної бази, зниженню конкурентоспроможності підприємств та

організацій споживчої кооперації порівняно з іншими суб'єктами ринку, а отже, низька ефективність використання основного капіталу є основним джерелом збитків. Ситуація погіршується також високим ступенем зношення основних фондів, недостатньою увагою до елементів основного капіталу, таких як нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції. На сьогодні можна стверджувати, що споживча кооперація є однією з тих господарських форм, яка здатна сприяти відродженню національного кооперативного руху та служити засобом еволюційної трансформації української економіки на нових демократичних засадах. Стан розвитку кооперативного господарства в цілому відображає загальне соціально-економічне становище в Україні, має свої особливості, зумовлені характером і природою кооперативної системи, які найбільш повно характеризують основні її складові.

Виявлено, що пріоритетним напрямом розвитку споживчої кооперації України є сфера послуг, які надаються пайовикам, міському та сільському населенню, оскільки потреба в цих послугах невпинно зростає. З'ясовано, що споживчі кооперативи (товариства) є, як правило, багатофункціональними: їх утворюють шляхом добровільного об'єднання фізичних, юридичних осіб для організації торговельного обслуговування, заготівель сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів. Споживчі кооперативи можна ідентифікувати як змішані та суміжні, оскільки вони ведуть спільну господарську та іншу діяльність у декількох напрямках, наприклад, постачання матеріально-технічних ресурсів, ремонт та експлуатація сільськогосподарської техніки, збут сільгосппродукції тощо. Практика свідчить, що в сучасних економічних умовах найбільш життєздатними є багатофункціональні обслуговуючі кооперативи, оскільки диверсифікація діяльності знижує підприємницький ризик таких кооперативів. Перспективною видається можливість спеціалізації сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів за певними напрямками діяльності чи за певними видами послуг, що характерно для країн з розвинутою мережею кооперативів.

3. Аналізом базових статистичних показників, які характеризують продуктивність підприємств споживчої кооперації Рівненської області, встановлено виразну і стійку тенденцію до зростання їх доходів в основному за рахунок збільшення валових обсягів проданих товарів і наданих послуг. Виявлено, що підприємства споживчої кооперації ведуть господарську діяльність на засадах, які є необґрунтованими, невинуватими в умовах ринку та суттєво відрізняються від тих, якими керуються у своїй діяльності приватні підприємства. Задля конкуренції з приватним сектором керівники підприємств та організацій системи споживчої кооперації вимушені притримуватись загальних цін на свої товари та послуги, дотримуватись загальних рівнів розміру заробітної плати та видавати працівникам і пайовикам дивіденди. Акцентовано, що в сучасних умовах економічного розвитку така спрямованість на підвищення продуктивності підприємств розглядається неефективною, так як кількісні параметри попиту знижуються в зв'язку із економічною кризою. В цьому контексті видається доцільно визначати оптимальний баланс між доходами і витратами, який буде забезпечувати підтримку і підвищення продуктивності підприємств та ефективність системи споживчої кооперації в цілому. Доведено, що для підвищення продуктивності підприємств системи споживчої кооперації Рівненської області потрібно чітко визначити, розподілити та виконувати відповідні управлінські функції, ефективно використовувати наявні ресурси, переглянути та мінімізувати витрати, здійснити автоматизацію управлінських процесів.

Основні результати наукового дослідження, які відображені в цьому розділі дисертації, опубліковано у працях [21; 22; 131; 133].

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

3.1. Економічна складова удосконалення управління зорієнтованого на підвищення продуктивності підприємств

Базуючись на результатах аналізу, здійсненого у викладених вище підрозділах, можна констатувати, що управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації характеризується цілою низкою недоліків, які призводять до низького рівня продуктивності та, як наслідок, до неефективності у господарській діяльності, нерентабельності виробництва тощо. В умовах постіндустріального інформаційного суспільства, відкритості економіки, жорсткої конкуренції на вітчизняних та світових ринках, інших викликів, які кидає сьогодення підвищуються вимоги до продуктивності підприємств.

Як переконує практика, забезпечення високого рівня продуктивності дає підприємствам змогу бути конкурентоспроможними та успішними у веденні бізнесу. А відтак, актуальним постає питання окреслення стратегічних напрямів удосконалення управління продуктивністю підприємств, визначення їх особливостей імплементації в сфері споживчої кооперації. Можна виокремити цілу низку векторів, завдань і заходів щодо підвищення рівня продуктивності підприємств та удосконалення управління цією економічною категорією, що зумовлено мінливістю зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом окремо взятого підприємства, впливом інших екзогенних та ендогенних факторів, які більш ґрунтовно висвітлено в попередньому розділі дисертації.

На нашу думку, до найбільш важливих напрямів удосконалення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації слід віднести ті, що перераховані нижче та які за своїми сутнісними і змістовими характеристиками можна згрупувати в два блоки (див. додаток Д):

- економічний – управління енергетично-матеріальними ресурсами; управління інноваціями та технологіями; фінансовий менеджмент;
- організаційний – управління людськими ресурсами; модернізація управління; інформаційне забезпечення.

На нашу думку, кожний блок зазначених вище напрямів доцільно проаналізувати більш ґрунтовно в окремих наступних підрозділах дисертації.

На початку дослідження варто відмітити, що економічний та організаційний блоки стратегії управління продуктивністю організації є не тільки пов'язані, але й значною мірою доповнюють один одного та є взаємозалежними. Так, формування і виконання завдань пріоритетних напрямів удосконалення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації (додаток Д) організаційного блоку (управління людськими ресурсами; модернізація управління; інформаційне забезпечення) спрямовані на забезпечення реалізації завдань економічного блоку (раціональне використання та збереження ресурсів підприємства, сировини, фізичного та іншого капіталу; впровадження ефективного управління технологіями; фінансовий менеджмент). Тобто, реалізація завдань першого блоку мають створити базу, передумови для імплементації другого блоку. Водночас, забезпечення ефективного виконання завдань економічного блоку неможливе без належного управління.

На думку автора, аналіз складових економічного і організаційного блоків завдань удосконалення управління продуктивністю підприємств резонно здійснити крізь призму результатів SWOT-аналізу. Методологія цього виду аналізу передбачає виокремлення факторів, що впливають на об'єкт дослідження (продуктивність підприємств споживчої кооперації), в 4-и групи: переваги, сильні сторони (Strengths); недоліки, слабкі сторони (Weaknesses); можливості (Opportunities); загрози (Threats). Перші дві групи (сильні та слабкі сторони) є факторами внутрішнього середовища досліджуваного об'єкта, на які підприємства здатні безпосередньо вплинути. Другі дві групи (можливості та загрози) є факторами зовнішнього середовища, які можуть впливати в тій чи іншій мірі на продуктивність підприємства ззовні, а можливості здійснювати

контроль на ці впливи є досить обмеженими або взагалі відсутні.

Цей вид аналізу застосовують, як метод маркетингового дослідження діяльності підприємств у контексті його економіко-господарської діяльності на ринку певної галузі. Фактори, що впливають на економіко-господарську діяльність підприємств, їх ефективність і продуктивність певною мірою вже проаналізовано (див. РОЗДІЛ 2). Варто відмітити, що результати здійсненого аналізу екзогенних та ендогенних факторів (див. Рисунок – 2.1, рис.Рисунок – 2.2) певною мірою враховують особливості діяльності підприємств споживчої кооперації.

В цьому контексті актуалізується питання проведення крізь призму SWOT-аналізу сильних і слабких сторін підприємств споживчої кооперації, можливостей, які для існують та можуть бути ними використанні, а також ймовірні загрози, що потенційно містять в собі фактори зовнішнього середовища.

Як можна це бачити на Таблиця – 3.1, яку розроблено за результатами SWOT-аналізу, здійсненого автором на прикладі підприємств системи споживчої кооперації Рівненської області, переваги на ринку забезпечують, передусім, розвинута інфраструктура галузей, матеріально-технічна база системи, яка створює передумови для їх незбитковості. Система має хорошу репутацію на ринку, а якість її продукції є високою, що значною мірою забезпечує наявність кваліфікованого персоналу, з багаторічним досвідом діяльності в складних економічних умовах. Що негативно впливає на продуктивність підприємств системи, так це нерациональне та неефективне використання наявної матеріально-технічної бази, високий рівень амортизації устаткування, його «застарілість», брак впровадження інновацій, нововведень. Методи управління сфери споживчої кооперації також потребують осучаснення та радикальних трансформацій.

Таблиця – 3.1. SWOT-аналіз діяльності підприємств
системи споживчої кооперації Рівненської області

	Переваги	Недоліки
Внутрішнє середовище	<p>1. Розвинута матеріально-технічна база та інфраструктура господарювання галузей системи забезпечують беззбиткову діяльність.</p> <p>2. Сталий розвиток галузей: торгівля (модернізація та перетворення магазинів у сучасні торговельні об'єкти, збільшення асортименту товарів, комп'ютеризація товарно-облікових процесів) громадське харчування (галузь працює без збитків, зростає частка власної продукції, реконструйовано та переоснащено майже 20% об'єктів, створюються нові заклади ресторанного господарства); сфера послуг (заготівельний оборот має тенденцію до збільшення, бюджетним установам реалізовано 30% с/г продукції); промисловість (зростання обсягів виробництва)</p> <p>3. Висока якість власної продукції.</p> <p>4. Наявність трудових ресурсів з досвідом діяльності в складних економічних умовах.</p> <p>5. Багаторічний досвід діяльності та кооперування на ринку товарів та послуг.</p>	<p>1. Неефективне використання матеріально-технічної бази.</p> <p>2. Наявність старого зношеного устаткування.</p> <p>3. Недостатній рівень використання сучасних методів менеджменту, маркетингу, антикризового управління.</p> <p>4. Втрати через обмеження торговельних надбавок.</p> <p>5. Значна кількість надлишкових товарів.</p> <p>6. Погіршення економічного становища пайовиків та працівників в наслідок кризових тенденцій в економіці.</p> <p>7. Відсутність системи захисту навколишнього середовища.</p> <p>8. Проблеми, пов'язані з внутрішньою політикою держави: зростання цін на сировину, тощо.</p> <p>9. Невідповідність матеріально-технічної бази сучасним вимогам та стандартам.</p>
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<p>1. Розширення сфери послуг кооперації та підвищення якості обслуговування.</p> <p>2. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку.</p> <p>3. Розвиток вітчизняної сировинної бази.</p> <p>4. Державна підтримка вітчизняного виробника.</p> <p>5. Наявність загальнодержавних та регіональних стратегій, програм та наукових розробок щодо розвитку споживчої кооперації.</p> <p>6. Фінансова підтримка підприємств споживчої кооперації із державного та місцевих бюджетів України.</p>	<p>1. Подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузях.</p> <p>2. Зниження реального валютного курсу гривні.</p> <p>3. Політична нестабільність у країні.</p> <p>4. Збільшення цін на сировину та енергоресурси.</p> <p>5. Недоліки у фінансово-кредитній, цінovій, податковій, митній, політиці щодо розвитку галузі.</p> <p>6. Жорстке конкурентне середовище.</p>

Наслідком неналежного управління можна розглядати неспроможність відділів збуту, маркетингу реалізувати вироблену продукцію, товари тощо. Відповідно до викладеного вище повинні бути розроблені та вжиті заходи щодо, з одного боку, усунення або мінімізації наявних, виявлених недоліків, а з другого боку, максимізація наявних переваг.

Як зазначалося вище, у сучасному суспільстві мають місце тенденції до: змін клімату, які спричинені збільшенням обсягів викиду парникових газів в атмосферу; бурхливе збільшення та неекономне використання енергетичних ресурсів; забруднення навколишнього середовища внаслідок промислового та іншого виробництва. Так, за даними західних дослідників кінцеве споживання енергії в країнах Євросоюзу відбувається нині в такій пропорції : промислове виробництво – 33 %; домогосподарства – 28 %; транспортні перевезення – 26 %; сфера надання населенню послуг – 9 %; інше – 3 % [136, с. 20].

Прискорене вичерпання енергоносіїв, сировини, корисних копалин, призводить до зростання цін на них. У цьому контексті менеджери з метою забезпечення високих показників продуктивності в ході у господарської діяльності підприємства мають здійснювати відповідну енергозберігаючу політику підприємства, спрямовану на більш економне та ефективне використання енергії, матеріалів та сировини, широке впровадження сучасних технологій відновлюваної енергетики тощо. Підвищення продуктивності підприємства та отримання нею прибутку досягається значною мірою і шляхом вигідної закупівлі та раціонального використання сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів.

Важливу роль у процесі раціонального використання сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів має регулювання *виробничо-комерційного циклу* (далі – ВКЦ), під яким розуміється період часу з моменту прийняття підприємством на себе зобов'язань щодо виробничих витрат до надходження коштів, виручених від продажу продукції. Здійснюване неналежним чином управління, зокрема неекономне витрачання ресурсів, енергії, недоліки в процесі планування, організації виробництва продукції, товарів чи наданні

послуг, а також в зберігання сировини, виробленої продукції можуть негативно відображаються на продуктивності підприємства.

По суті стратегію щодо підвищення продуктивності підприємства можна розглядати ефективною, якщо в ній запропоновано комплексно й одночасно вирішуються два питання:

- визначення адекватних обсягів виробництва;
- зниження обсягів споживання енергії, сировини та матеріалів, їх заміна більш дешеві або схожі.

Крім того, така стратегія підвищення продуктивності підприємства повинна містити способи збільшення обсягів виробництва продукції встановленої якості та визначеного виду сировини. Підвищення продуктивності також залежить від оптимального вибору та використання матеріалів і джерел енергії. Як свідчить практика, підприємство, діяльність якого пов'язана з виробництвом, на придбання сировини та енергії витрачає в середньому від 30 до 80 відсотків товарообігу. Проте, у кінцевому виготовленому продукті, товарі залишається здебільше менше, ніж три чверті закупленої сировини та енергії, втрата 5-10 відсотків якої відбувається в процесі здійснюваних багатьох відповідних дій або операцій [156, с. 156].

Зрозуміло, що існує чимало об'єктивних причин, вплив управління на які є обмеженим і незначним. Однак, практика також переконує, що менеджери підприємства спроможні здійснювати контроль від 2 до 3 відсотків витрачання матеріалів та енергії. Працівники низових ланок виробничого процесу (оператори машин, майстри устаткування та ін.) мають безпосереднє відношення до витрат матеріалів, енергії, що використовуються в ході цього процесу. Втім, менеджери, інженери та технологи виробництва, на яких покладається відповідальність та здійснення контролю за використанням сировини, матеріалів і енергетичних ресурсів мають виконувати в цій сфері такі три важливих завдання:

- всіляко сприяти працівникам низових ланок виробничого процесу (оператори машин, майстри устаткування та ін.) та забезпечувати зменшення

втрат і відходів, що відбуваються у виробничому процесі;

- делегувати працівникам низових ланок виробничого процесу повноваження та покласти на них відповідальність щодо раціонального використання матеріалів, сировини, енергетичних ресурсів;
- здійснювати контроль та забезпечувати виконання підлеглими працівниками досягнення визначених результатів та завдань.

Стратегія управління, спрямованого на ефективне, раціональне використання сировини, матеріалів, збереження енергетичних ресурсів та виконання зазначених вище завдань мають базуватися на:

статистичних показниках, інформаційних даних, що використовуються лінійними менеджерами підприємства для визначення продуктивності, які мають бути оперативними (як правило, не пізніше 24-х годин), що дає змогу гнучко реагувати на зміни, відхилення, вносити відповідні корективи, встановлювати оперативні цілі та завдання;

щотижневих, щомісячних, щоквартальних, піврічних та річних звітах, які дають змогу визначати динамічні зміни показників продуктивності, оцінювати ефективність здійснюваного контролю тощо;

зібраних та оброблених відповідних інформаційно-статистичних даних, які чітко визначають обсяги фактично використаних сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів, на базі яких необхідно розробляти та вживати відповідних заходів;

заходах щодо використання сировини, матеріалів, збереження енергетичних ресурсів, які мають чітко та зрозуміло встановлювати поетапність виконуваних операцій виробничого процесу, з регламентацією часу та виконавців.

На думку автора, виконання в процесі управління зазначених вище заходів може призвести до підвищення продуктивності підприємства тільки за рахунок зменшення витрат, економного використання сировини, енергоресурсів, без витрат на придбання обладнання, устаткування. Політика енергозбереження, економного витрачання сировини та матеріалів має бути багаторівневою, тобто проводитися, як нижчому рівні ВКЦ, так і на різних

рівнях управління – менеджерів підприємства. Така політика передбачає виконання таких завдань:

на стадії її розроблення:

безперервна оптимізація витрат на закупівлю сировини, енергетичних ресурсів, зберігання наявних товарних запасів, виконання технологічних операцій та інших параметрів ВКЦ;

скорочення виробничих витрат з одночасним забезпеченням належної якості продукції, реалізація «застарілих» товарних запасів;

визначення необхідних для ВКЦ обсягів енергетичних ресурсів і товарних запасів з урахуванням попиту на товари (зростання, зниження, сезонності), специфіки товару та характеру діяльності підприємства;

постійне та оперативне регулювання потоків матеріалів, енергоресурсів, сировини, мінімізацію їх використання матеріалів у виробничому процесі;

мінімізація фізичного зносу й амортизації основних засобів виробництва;

на стадії виробничого процесу, експлуатації устаткування:

здійснення належного управління потоками матеріалів, сировини та виготовлених товарів, продукції на всіх етапах їх зберігання та виробництва – від закупівлі сировини, матеріалів, їх складування (розміщення) до вироблення товару, його упакування, уникаючи пошкоджень, зберіганні, доставці до клієнта, покупця чи споживача, усуваючи непотрібні етапи;

дбайливе використання та зберігання інструментів, обладнання, транспортних засобів, здійснення контролю за їх експлуатацією;

вторинне використання брухту, інших відходів виробництва;

належне мотивування та стимулювання персоналу, його навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, які спрямовані на ефективне виконання ним своїх функцій.

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що стадії ВКЦ, політика енергозбереження, як важлива економічна складова процесу

підвищення продуктивності підприємства мають базуватися на таких двох важливих принципах, як *гнучкість* та *інтеграція*. Дотримання зазначених принципів має дати змогу:

зменшити обсяги затрат оборотного капіталу, питому вагу устаткування, обладнання, яке не можна повторно використовувати;

зменшити обсяги відходів, продукції чи товарів низької якості, показники використання сировини, енергетичних ресурсів, необхідних для їх виготовлення та отримати інші переваги, про які зазначалося вище.

Разом з вдосконаленням управління витратами підприємства, раціональним використанням сировини, фізичного, іншого капіталу та збереженням енергетичних ресурсів важливого значення має реалізація її інноваційного і науково-технічного потенціалу. Технологічний та інноваційний розвиток є одним з основних факторів, що визначають майбутнє підприємства. Це актуалізує потребу в удосконаленні *управління інноваціями та технологіями*.

Як відомо, нині підприємницька діяльність, зокрема торговельна, є успішною, а показники продуктивності підприємства високими, якщо вона побудована на нововведеннях, інноваційних ідеях, підходах до задоволення купівельного попиту.

Під *інноваціями* розуміють створення і впровадження нової запатентованої, як правило, техніки, технології, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу отримувати конкурентні переваги на ринках. Розрізняють такі базові інновації:

техніко-технологічні;

створення нових товарів, продукції або послуг;

маркетингові (розроблення нових методів діяльності на ринках);

організаційно-управлінські (вдосконалення організаційних структур і процесу управління підприємством) [41, с. 181-182].

Інновація – це створення принципово нового продукту або послуги, оновлення або удосконалення вже існуючих, реалізованих організацією товарів,

продуктів чи послуг. Інновація є результатом практичного, науково-технічного освоєння нововведення (новації). До інновацій також відносять наукомісткі технологічні процеси, модифікації продуктів тощо, які дають підприємству змогу досягати помітного комерційного успіху. Важливого значення для підвищення продуктивності має новаторство— результати наукової, інтелектуальної діяльності людей, які призводить до появи нового наукового знання, відкриттів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій та інших результатів новаторських рішень[34, с. 252-253].

У контексті даного дисертаційного дослідження автор вважає за доцільне підкреслити, що поняття «інновація» охоплює не тільки перетворення кількісні та якісні в товарі, продукті чи в наданні певної послуги, але й зміни, які спрямовані на удосконалення форм і методів управління, структури, бізнес-процесу в підприємстві.

З огляду на викладене вище *управління інноваціями та технологіями підприємства* можна визначити, як діяльність її суб'єктів управління, яка спрямована на конструювання, створення, освоєння й виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій та ін.), технологій, а також впровадження кращих форм організації праці та управління виробництвом. Наслідками такого управління на мікрорівні має стати зростання показників продуктивності підприємства.

Початком інноваційного процесу є існування на ринку попиту на певний товар, продукт чи послугу, наявність в підприємства потреби в інновації, яка визначається за результатами аналізу життєвому циклу товару, продукту чи послуги, а також можливість (фінансова, технологічна, виробнича тощо) її задоволення.

Фінансовий менеджмент має бути спрямований на досягнення комплексної цілі, а саме – збільшення обсягів прибутку та капіталовкладень організації при найменших її витратах. В цьому контексті питаннями першочергового значення є економічна мотивація та стимулювання роботи співробітників, які спрямовані на підвищення продуктивності в підприємства.

Процес фінансового менеджменту має бути безперервним, циклічним і спрямованим на вирішення трьох базових питань, пов'язаних з операціями з капіталом підприємства, зокрема стосовно:

- зменшення та оптимізації витрат;
- інвестування в передові технології та в інноваційний розвиток;
- збільшення обсягів капіталу, прибутку, дивідендів підприємства та пошук джерел фінансування.

Ці питання щодо отримання та розпоряджання капіталом мають вирішуватися комплексно та в тісному взаємозв'язку, як в короткостроковому і довгостроковому періодах в двох магістральних напрямках:

задоволення потреби підприємства в оборотних коштах;

фінансування за рахунок отриманого прибутку, акціонерного капіталу, довгострокових кредитів стратегічних заходів щодо розвитку підприємства.

Варто відмітити, що різні форми фінансової та господарської діяльності підприємства підпадають під ризики, ступінь впливу яких у сучасних умовах зовнішнього середовища є досить високою, що обумовлюють необхідність врахування ризиків в процесі управління продуктивністю підприємств. Загалом сукупний ризик для підприємств споживчої кооперації складається із ризиків погіршення кількісних параметрів та ризику погіршення якісних параметрів.

Як відомо, *ризик* – це : потенційна загроза понесення підприємством збитків шляхом додаткових витрат або недоотримання прогнозованих прибутків; вірогідна небезпека втрати ресурсів, прибутків. Найхарактернішими ризиками, що відносяться до групи погіршення кількісних параметрів, є фінансовий, операційний та інвестиційний ризики. Під *фінансовим ризиком* розуміють загрозу виникнення збитку, можливість настання невідповідності між реально отриманими результатами реалізованого фінансово-господарського рішення та визначеними цілями. Ризик в економіці розглядається, як небезпека чи вірогідність її виникнення, незнання достовірного, відсутність однозначності, уникнення невизначеності [102, с. 23-56].

В фінансовому менеджменті виділяють такі види ризиків : кредитний;

відсотковий; валютний та ін. Фінансовий ризик виникає в залежності від способу фінансування діяльності підприємства, при цьому чим вища частка боргового фінансування, тим вищим є фінансовий ризик, що негативно відображається на продуктивності підприємства. Високі ставки процентних платежів за позиками також містять для організації фінансовий ризик, який може спричинити невиконання дивідендів акціонерам. До причин виникнення фінансового ризику слід віднести невизначеність багатьох процесів, пов'язаних, зокрема, з економіко-господарською діяльністю, недостатнє або неналежне поінформування. До причин виникнення ризиків кількісної групи відносять: економічну кризу; чинники політичного середовища; нестабільну макроекономічну ситуацію; інфляційні очікування та інфляція; суттєві коливання курсів валют; конкуренцію; падіння цін на світовому ринку; неефективне управління фінансовою діяльністю організації; підвищення витрат виробництва; державне регулювання банківської облікової ставки. До причин виникнення ризиків якісної групи можна віднести: наявність інформаційної асиметрії на ринку; ведення інформаційної війни конкурентами; використання незаконних засобів реклами; незадоволені потреби та очікування працівників організації; високий рівень конфліктності в колективі.

Система управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації повинна включати управління ризиками, для мінімізації негативних впливів ризикоутворюючих факторів. Управління ризиками включає такі етапи: ідентифікацію, оцінку ризиків та нейтралізацію ризиків. Ідентифікація ризиків являє собою процес встановлення переліку основних видів ризиків, що притаманні діяльності конкретної організації. Оцінка ризиків вказує на відображення наслідків впливу ризиків та ймовірності їх настання в кількісному вираженні. Нейтралізація ризиків об'єднує вжиття відповідних заходів щодо зменшення ймовірності настання ризиків і зменшення наслідків їх впливу.

Зважаючи на важливість управління ризиками, необхідно підкреслити важливе значення антикризового управління для зростання рівня

продуктивності підприємств споживчої кооперації.

Недосконале антикризове управління спричиняє ряд недоліків в управлінні як кількісними, так і якісними параметрами. Варто особливу увагу приділяти фазам, які свідчать про виникнення явищ. Про виникнення кризових явищ свідчать три фази, які загострюються, якщо оперативно не здійснювати антикризових заходів, а саме: 1) зниження обсягів виробництва та прибутку, погіршення фінансового стану підприємства; 2) зростання збитковості підприємства, кредиторської та дебіторської заборгованості, значне погіршення фінансового стану; 3) хронічна неплатоспроможність. Підприємство має недостатньо коштів для виконання зобов'язань перед кредиторами, фінансування радикальних заходів для зміни становища, існує реальна загроза спаду виробництва та банкрутства.

При грамотному антикризовому управлінні підприємство розвиваючись набуває різних якостей, що свідчать про його здатність протистояти негативним наслідкам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Частоту виникнення певного рівня втрат у процесі господарської діяльності в підприємства можна розрахувати за формулою [124]:

$$f(A)=n(A)/n \quad (3.1.)$$

де f – частота виникнення втрат певного рівня;

$n(A)$ – число випадків настання втрат цього рівня;

n – загальна кількість випадків у статистичній вибірці, що включає як успішно здійснені, так і невдалі капіталовкладення.

Управління ризиками (ризик-менеджмент) в підприємства – це процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на організацію збитків, викликаних непередбачуваними явищами, подіями. А відтак, фінансовий ризик потребує особливої уваги та вжиття відповідних заходів з боку менеджерів, до компетенції яких безпосередньо віднесено питання підвищення продуктивності в підприємства.

На практиці *управління ризиком* в підприємства є безперспективним процесом, пов'язаним з прогнозуванням настання для неї потенційно ризикової

події та вчасного вжиття заходів щодо запобігання або зниження ступеня наслідків, що можуть настати від ризику, який не можна локалізувати [58, с. 312].

Такі заходи мають бути спрямовані на оптимізацію управління шляхом : мінімізації помилок в процесі ухвалення рішення, зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій у ході їх реалізації; відповідного регулювання економіко-господарської діяльності підприємства.

Управління фінансовими ризиками має базуватися на врахуванні об'єктивних і суб'єктивних джерел невизначеності, передусім зовнішнього середовища та екзогенних факторів, що впливають на продуктивність підприємства. Фінансові ризики мають об'єктивні передумови – економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні та екологічні й енергетичні, які містяться в зовнішньому середовищі та в межах якого організація здійснює свою господарську діяльність. Невизначеність зовнішнього середовища об'єктивно зумовлена складністю передбачити пропозиції на товари, кошти, фактори виробництва, багатоваріантність сфер використання капіталів, різноманітність критеріїв переваги інвестування коштів, обмеженість інформації тощо. Фінансовим ризикам притаманна і суб'єктивна природа, оскільки вони здебільше наступають і реалізуються через людський фактор.

На думку автора, сповна обґрунтованим у контексті удосконалення управління продуктивністю є застосування такого підходу у фінансовому менеджменті, як *бюджетування на нульовій основі (zero-based budgeting)* – метод планування бюджету та прийняття рішень підприємства, який базується на прогностичних показниках продажів, технологічних нормативних витратах, інших економічних розрахунках і без врахування фактичних значень бюджетів попередніх періодів.

У «традиційному» підході до бюджетування фінансові менеджери планують видатки бюджету підприємства на прогностичних показниках минулих років, які з невеликими відхиленнями бралися за основу. При складанні

бюджету на нульовій основі, кожна стаття бюджету має бути затверджена не шляхом взяття за основу або внесення в неї змін – механічного збільшення або зменшення, а «з нуля». У процесі бюджетування підприємства, який здійснюється у такий спосіб враховуються помилки, яких допущено в попередніх періодах. Розраховані витрати мають великий ступінь обґрунтування на виконання конкретних завдань підприємства, оскільки її менеджери отримують додаткові можливості для прийняття рішень щодо необхідних витрат, підвищення продуктивності підприємства.

У цілому цей метод у порівнянні з «традиційним» підходом до бюджетування підприємства дає змогу отримувати більш кращі показники її продуктивності. Втім, варто відмітити, такий підхід до формування бюджету має недолік – процес планування є більш складним і тривалим порівняно з «традиційним» підходом, а витрати на його застосування може бути навіть не вигідним, якщо в підприємства не має належного інформаційно-комп'ютерного забезпечення та бази прогнозних значень показників за минулі періоди часу. До базових показників планування бюджету підприємства у такий спосіб можна віднести такі показники :

доходів (на підставі прогнозів продажів за окремими видами продукції та прогновною ціною реалізації);

витрат на виробництво (відповідно до технологічних нормативів);

витрат на закупівлю сировини, енергетичних ресурсів, витратних матеріалів, закупівлі певних послуг, поставки, транспортування тощо;

витрат на проведення ремонтних заходів та господарське забезпечення;

інвестицій, фінансових надходжень і платежів.

В умовах постійного зниження продуктивності підприємств, що є наслідком кризового періоду економіки України, викликаного як неефективним використанням ресурсів споживчої кооперації, так і впливом зовнішніх чинників, важливим постає питання знаходження балансу між доходами та витратами, який забезпечив би так звану достатню продуктивність підприємства. Під *достатньою продуктивністю підприємства* автор пропонує

розуміти продуктивність, яка дає змогу в короткостроковому періоді забезпечувати покриття операційною системою сукупних витрат та зберігати досягнення належного економічного результату від господарської діяльності підприємства. Іншими словами, це є різниця між обсягами реалізації продукції та точкою беззбитковості підприємства.

З огляду на викладене вище, доцільним є, на нашу думку, запровадження поняття *«шкали достатньої продуктивності»*, в межах якої можна виділити крайні точки:

а) вищий рівень (вища межа) – гранична або максимальна продуктивність операційної системи, величина якої залежить від її виробничих потужностей, режиму роботи підприємства, рівня використання ресурсів, витрат на їх забезпечення, організацію випуску та реалізації продукції тощо;

б) мінімально-необхідний рівень (нижча межа) – це продуктивність, яка дає змогу підприємству забезпечувати випуск і реалізацію продукції в обсягах, необхідних для покриття сукупних витрат. У такому випадку підприємство знаходиться у точці беззбитковості, вище від якої є зона прибутків, а нижче – зона збитків.

Варіювання обсягів витрат матеріальних та енергоресурсів на виготовлення продукції є обмеженим і визначається технологією. Надмірна економія матеріальних ресурсів матиме своїм наслідком погіршення якості продукції та не сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції і продуктивності підприємства загалом. Зміна технології на більш економну знову ж таки вимагає фінансових витрат, які підприємства не в змозі здійснити під жорстким впливом умов ринку та економічних обставин. Зростання цін на ці складові витрат виробництва у зв'язку з інфляційними процесами ведуть до зниження продуктивності підприємств, навіть при незмінних обсягах виробництва.

Узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що фінансовий менеджмент, як економічна складова удосконалення управління продуктивності підприємства, має бути спрямованим на мінімізації наслідків фінансових ризиків, більш гнучким і децентралізованим.

3.2. Організаційні аспекти удосконалення управління продуктивністю підприємств

Як зазначалося вище, система управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації є недосконалою та потребує вдосконалення. Нині сповна очевидним є той факт, що можливості підприємства щодо зниження витрат на постійні витрати, зокрема на оренду приміщень, оплату зобов'язань по кредитним позичкам, рентні платежі, частина відрахувань на амортизацію будинків і обладнання, строкові внески, є обмеженими. Основним ресурсом, раціональне використання якого може забезпечити зниження витрат і необхідну продуктивність, є персонал. Удосконалити управління продуктивністю підприємств можна забезпечити за рахунок скорочення витрат на утримання персоналу, як складової управління людськими ресурсами (див. додаток Д). У цьому контексті потрібно, на нашу думку, вжити таких нижче вказаних заходів.

1. Оптимізація структури персоналу шляхом зменшення чисельності адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу.

2. Скорочення абсолютної чисельності персоналу при відповідному збільшенні інтенсивності праці. яке може здійснюватися через скорочення штатів, сприяння достроковому виходу на пенсію, суміщення вивільнення з плінністю кадрів та ін.

3. Скорочення рівня зайнятості персоналу через застосування нестандартних режимів робочого часу (неповного або скороченого робочого дня / тижня тощо) із відповідним зменшенням витрат на оплату праці. Оплата праці здійснюється відповідно до реально виконаного обсягу робіт або відпрацьованого часу.

4. Зниження загального розміру заробітної плати, скорочення або ліквідація пільг, премій, доплат тощо. Це найбільш непопулярний з соціальної точки зору захід, який у короткостроковому періоді дає змогу зберегти життєздатність операційної системи.

Вжиття підприємствами викладених вище заходів щодо управлінні продуктивністю сприяє отриманню в сучасних умовах резерву зростання продуктивності, величини яка залежатиме, окрім внутрішніх чинників, від державного регулюванням соціальних процесів, зокрема за рахунок: величини мінімальної заробітної плати; величини компенсацій вивільнюваним працівникам; стримування масового відтоку персоналу з підприємств тощо.

Успішний вихід вітчизняних підприємств із пастки спадної продуктивності, спричиненої економічною кризою, неможливий без урахування макроекономічних чинників, що впливають на продуктивність.

Як відмічають багато зарубіжних і вітчизняних економістів та експертів, важливим питання, що потребує невідкладного вирішення в сучасних реаліях економічного розвитку України, є модернізація управління. В межах даного дисертаційного дослідження модернізацію управління віднесено до організаційної складової стратегії удосконалення управління продуктивністю підприємства (див. додаток Д).

На базі результатів науково-прикладних досліджень, теоретичних розробок зарубіжних, вітчизняних економістів, беручи до уваги наукові положення, які отримано у викладених вище підрозділах дисертації та враховуючи виклики, які кидає Україні сьогодення, можна виокремити такі *фактори, що впливають на зростання продуктивності підприємства на макрорівні*: інфраструктура та державна політика (регулятивна, фіскальна, кредитно-грошова, соціальна та ін.); застосовувані державою механізми (інституціональні, організаційні, правові, бюджетне регулювання та ін.); стан внутрішнього ринку товарів та послуг; структурні зміни в економіці – структурні зміни у зайнятості, порядку визначення та використання ВВП, інвестиційні структурні зміни та ін.

Здійснюючи у відповідний, адекватний спосіб вплив на перераховані вище фактори, держава має сприяти зростанню продуктивності вітчизняної економіки та вирішенню проблем управління продуктивністю на макрорівні. В цьому контексті до найбільш дієвих заходів з боку держави слід віднести: спрощення доступу підприємств до фінансових ресурсів шляхом зниження

облікової ставки НБУ; стабілізацію курсу гривні; вдосконалення та поширення державних механізмів гарантування кредитів для малого та середнього підприємництва; сприяння інвестиційній діяльності; зменшення адміністративних бар'єрів для розвитку бізнесу через скорочення кількості всіх видів контрольних перевірок, декларативний метод видачі дозволів та інші заходи дерегулювання підприємницької діяльності; зменшення податкового навантаження або запровадження тимчасових податкових «канікул» для стабілізації продуктивності підприємств; запровадження спрощеного механізму повернення ПДВ; зменшення ставок оренди державного та комунального майна до 2-5% оціночної вартості такого майна; підтримки платоспроможного попиту за рахунок кредитування споживачів та організації і фінансування соціально значимих робіт; захист ринку шляхом недопущення на нього фальсифікованої продукції, посилення протидії надходженню нелегальної продукції та ін.

Складові аспекти сутності поняття категорій і показників продуктивності підприємства дають змогу визначити основні елементи процесу управління продуктивністю підприємства, а саме: основою вимірювання продуктивності підприємства є відношення обсягу продукції до обсягу витрат операційної системи; при розрахунку продуктивності, управлінні нею необхідно розглядати підприємство (операційну систему) як систему, яка складається з підсистем; для вимірювання продуктивності та управління нею слід розробити індивідуальну систему показників продуктивності для кожного підприємства.

Управління продуктивністю можна віднести до однієї з функціональних підсистем менеджменту підприємства, на яку обов'язково має здійснюватися вплив суб'єкта управління протягом життєвого циклу продукції, спрямований на максимальне зростання показників продуктивності.

На нашу думку, *управління продуктивністю підприємства* – це невід'ємна частина загального процесу управління підприємством, яка включає в себе планування, організацію, мотивацію, керівництво, регулювання, контроль та моніторинг. Механізм управління продуктивністю підприємства можна подати у вигляді схеми, яку подано на Рисунок – 3.1.



Рисунок – 3.1. Схема механізму управління продуктивністю підприємства

Ми вважаємо, що питання підвищення продуктивності підприємств потребує системного підходу, сутність якого полягає в здійсненні кардинальних трансформацій, максимізації отримання переваг та вигоди від факторів, що обумовлюють продуктивність. Потрібно здійснювати пошук резервів підвищення ефективності праці людських ресурсів (див. додаток Д) шляхом мобілізації таких факторів, як:

- інтенсифікація виробництва;
- освоєння ресурсо- та енергозощаджуючих технологій;
- дослідження організації праці персоналу.

Для вирішення вказаних вище питань керівник підприємства може застосувати управлінські важелі, зокрема такі як: мотиваційні, техніко-організаційні та моральні, фактори підвищення продуктивності праці, що суттєво впливають на результати виробничої діяльності підприємства.

На підставі результатів здійсненого вище аналізу автором розроблено концептуальну модель управління продуктивністю підприємства (див. Рисунок – 3.2), алгоритм якого необхідно, на нашу думку, враховувати управлінцям з

метою підтримки та підвищення рівня продуктивності підприємства.



Рисунок – 3.2. Концептуальна модель удосконалення управління продуктивністю підприємства*

Як це можна бачити з проілюстрованої схеми (див. Рисунок – 3.2) ключовими елементами моделі є суб'єкти управління продуктивністю є управлінці (керівники, менеджери), які:

розробляють політику щодо продуктивності на окремо взятому підприємстві шляхом формування мети, цілей, оперативних завдань;

встановлюють принципи, критерії, структуру та функціональні повноваження підрозділів, осіб відповідальних за виконання відповідних завдань, конкретних доручень щодо продуктивності підприємства;

визначають механізми управління продуктивністю (ресурсне, інформаційне, кадрове, фінансове, правове, організаційне забезпечення тощо), ефективно їх застосовують;

забезпечують досягнення визначених мети цілей, реалізацію завдань.

* Примітка. Розроблено автором.

Важливою ланкою моделі (див. Рисунок – 3.2) є система зворотного зв'язку, яка на базі системи показників дає управлінцям змогу здійснювати моніторинг досягнутих результатів продуктивності, оцінювати її динаміку, здійснювати оперативний контроль та вносити відповідні корективи. На поданому вище рисунку видно, що на модель, яка знаходить в мінливому зовнішньому середовищі, впливають екзогенні фактори, які ґрунтовно проаналізовано в *підрозділі 2.1* дисертації. А відтак, управлінці мають постійно аналізувати їх вплив, забезпечуючи отримання вигоди, переваг від позитивних впливів та мінімізуючи негативні впливи на продуктивність підприємства, можливі ризики, потенційні її загрози.

На базі аналізу джерела [123] можна розробити *алгоритм процесу модернізації управління продуктивністю підприємства* (див. Додаток Д), зокрема його операційної системи, який охоплює такі етапи: чітке встановлення межі системи; визначення організаційного оточення; ухвалення цілей організаційної системи; виокремлення основних підгруп ресурсів, які споживає операційна система; визначення основних видів перетворень, які мають місце в операційній системі з метою перетворення витрат у продукцію; планування бажаних результатів, які сподіваються отримати від реалізації продукції; розроблення пріоритетів, критеріїв і вимірів результативності; визначення видів і пріоритетів коефіцієнтів продукції, витрат, які забезпечують менеджера допоміжною корисною інформацією продукціонування системи; розробка критеріїв оцінки, регулювання зворотного зв'язку та планування удосконалень.

Сучасне управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації характеризується значною несистемністю та некомплексністю у розв'язуванні відповідних проблем. Сутність застосовуваного підходу до управління продуктивністю полягає в тому, що керівництво підприємств епізодично, ситуативно вирішує пов'язані з підвищенням продуктивності проблемні питання, використовуючи для цього не завжди адекватні механізми, методи та економічні показники для оцінки цієї категорії.

Внаслідок відсутності комплексної теоретичної системи управління

продуктивністю значно знижується конкурентоспроможність підприємств споживчої кооперації та уповільнюється розвиток цієї галузі в цілому. Тому дослідження сучасного стану управління продуктивністю підприємства споживчої кооперації та розробка стратегії удосконалення системи управління продуктивністю таких підприємства є актуальним завданням дослідження.

Управління продуктивністю підприємств полягає, передусім, у грамотному формуванні та використанні передових розробок, пов'язаних з процесом стимулювання підвищення продуктивності. Зважаючи на зростаючі кризові тенденції ринкового середовища, найбільш доцільним є застосування процесного підходу до управління продуктивністю підприємства, який більш ґрунтовно проаналізовано в підрозділі 1.2 дисертації. Це пояснюється тим, що сукупність безперервних взаємопов'язаних дій дає змогу вчасно виявляти не тільки ризикоутворюючі чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ, а й визначати елементи відхилень у самому процесі управління продуктивністю, які негативно на неї впливають. Такий підхід дає також змогу уникати постійних загроз і ризиків, що виникають в ході реалізації життєвого циклу підприємства.

Більшість підприємств користується застарілою системою економічного аналізу продуктивності підприємства, яка залишається незмінною протягом багатьох років та не враховує тенденції як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Таким чином, аспекти функціонування підприємства, що досліджуються за допомогою існуючої системи економічного аналізу, є частковими елементами управління продуктивністю.

Проведене вище дослідження показало, що існуюча система економічного аналізу концентрується на дослідженні таких блоків діяльності підприємств, як аналізи: фінансового стану підприємств; фінансових результатів діяльності підприємств; інвестиційної діяльності підприємств; економічного зростання підприємств; виробничої діяльності підприємств; ефективності використання виробничих ресурсів; витрат підприємств.

Аналіз фінансового стану підприємства сучасних підприємств, як правило, включає дослідження активів та пасивів підприємства, аналіз його

фінансової стійкості та платоспроможності, а також вивчення особливостей формування та руху грошових коштів.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства об'єднує вивчення та оцінку рівня і динаміки показників прибутку, аналіз та оцінку виробничого і фінансового левериджу, дослідження використання його прибутку та аналіз рентабельності.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємства передбачає вибір оптимальних інвестиційних проектів, розробку та використання моделей прийняття рішень в галузі реальних інвестицій, аналіз фінансових інвестицій та дослідження втілення інвестиційних проектів в умовах інфляції та ризику.

Аналіз економічного зростання підприємства включає аналіз та оцінку ймовірності банкрутства організації, аналіз ділової активності, дослідження підприємницького ризику.

Аналіз виробничої діяльності передбачає вивчення можливостей формування договорів з виробництва та поставок продукції (портфеля замовлень), дослідження партнерських відносин організації, аналіз виконання договорів поставки, дослідження резервів виробництва та реалізації продукції, а також оцінку виробничої програми підприємства.

Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів включає аналіз кадрового потенціалу підприємства, аналіз формування та використання коштів на оплату праці, дослідження забезпеченості підприємства основними засобами та аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами.

Аналіз витрат підприємства об'єднує дослідження обґрунтованості та виконання бюджету витрат операційної діяльності підприємства, аналіз прямих затрат, вивчення накладних витрат та оперативний аналіз витрат підприємства.

Варто зауважити, що, незважаючи на наявність такої кількості напрямів економічного аналізу діяльності, більшість підприємств на сучасному етапі використовує тільки частину з них, а такі дослідження мають несистемний та декларативний характер. Схематизацію існуючої системи управління продуктивністю підприємства подано на Рисунок – 3.3.

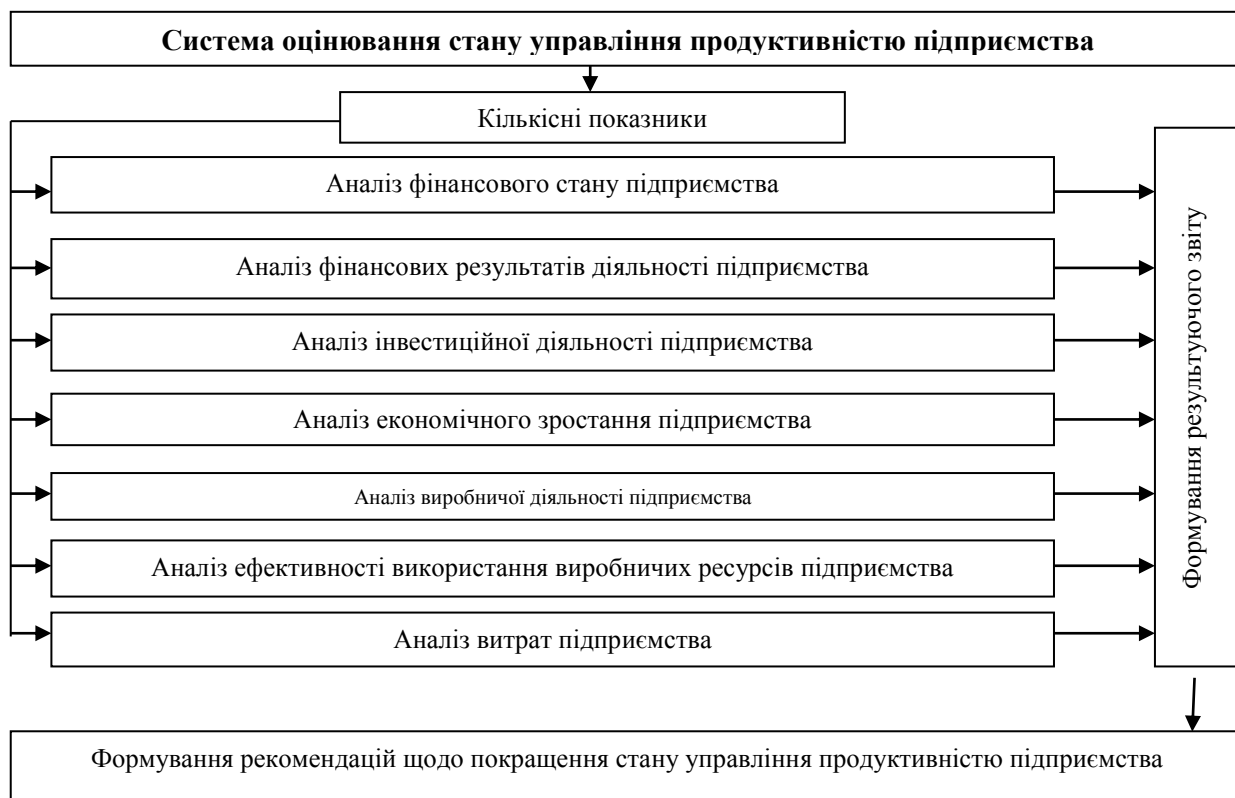


Рисунок – 3.3. Існуюча система оцінювання стану управління продуктивністю підприємства

Оскільки існуюча система управління продуктивністю підприємства є застарілою, має універсальний характер та не враховує особливості функціонування багатокomпонентних підприємств, а також зважаючи на обраний процесний підхід як більш доцільний при управлінні продуктивністю підприємств споживчої кооперації, як багатокomпонентних структур, необхідно розробити, взявши за основу поетапне виконання ряду функцій. В цілому, як свідчать праці вітчизняних і зарубіжних авторів, процес управління продуктивністю поєднує етапи, під час яких реалізуються функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. В цьому контексті можна запропонувати розроблену автором *концептуальну модель управління продуктивністю* (див. Рисунок – 3.2), згодом адаптувавши її до особливостей підприємств Рівненської обласної спілки споживчих товариств.

Як свідчать статистичні дані та результати проведених вище досліджень, найвагоміший вплив на продуктивність Рівненської обласної спілки споживчих товариств мають: нераціональне управління витратами; неефективне

управління трудовими ресурсами. Такі проблеми є характерними для більшості українських підприємств, проте особливість даної організації полягає у її багатокомпонентності, що вимагає взаємоузгодження функціонування всіх складових, зокрема у сфері управління продуктивністю.

Для ефективного управління продуктивністю окремого підприємства необхідно розробити індивідуальну систему показників, що включатимуться в процес управління продуктивністю та максимально точно відображатимуть стан підприємства.

Зважаючи на визначені чинники, що впливають на продуктивність Рівненської обласної спілки споживчих товариств та перманентно незадовільний фінансовий стан українських підприємств, при формуванні послідовності процесу управління продуктивністю особливу увагу слід приділяти аналізу продуктивності працівників та аналізу продуктивності капіталовкладень. При цьому, важливо зауважити, що процес управління продуктивністю повинен відповідати низці *критеріїв*, а саме:

управління продуктивністю повинно охоплювати тільки ті параметри, які безпосередньо стосуються підприємства та специфіки галузі його діяльності;

організація процесу управління продуктивністю повинна бути чітко регламентована на основі стратегічних напрямків діяльності підприємства;

критерії та показники продуктивності повинні бути чітко обумовленими з врахуванням розробки системи показників для конкретного підприємства, та конкретної галузі;

основним критерієм ефективності процесу управління продуктивністю є пошук оптимального співвідношення дохід/витрати основою чого є показники результативності підприємства (галузі).

Ефективний процес управління продуктивністю дасть змогу:

порівнювати різні види витрат; оцінити якісні зміни кількісних параметрів;

ефективно впроваджувати результати управлінських рішень по отриманих результатах аналізу;

уникнути здійснення тотожного аналізу різних складових продуктивності підприємства.

Беручи до уваги результати дослідження М. Є. Рогози [103] та зважаючи на вищенаведені особливості функціонування підприємств споживчої кооперації, видається доцільним запропонувати такий *поетапний процес управління продуктивністю*, який включає:

- планування ймовірних значень показників, які формують продуктивність підприємства;

- організацію роботи підрозділів підприємства, що відповідають за формування показників;

- мотивацію працівників та керівників відповідних підрозділів, що відповідають за формування показників;

- реалізацію управлінських рішень щодо підвищення продуктивності підприємства;

- контроль за виконанням управлінських рішень щодо підвищення продуктивності;

- регулювання роботи підрозділів згідно з результатами отриманого контролю.

Пропонований процес управління продуктивністю підприємства подано на Рисунок – 3.4.

Для здійснення планування ймовірних значень планових показників, які формують продуктивність підприємства необхідно вибрати оптимальні значення для показників, які забезпечуватимуть зростання продуктивності (обсяг реалізації продукції та послуг, капіталовіддача, рентабельність активів, матеріаломісткість продукції, продуктивність праці) та отримати інформацію для прийняття управлінських рішень (визначення існуючих проблем, обробка зовнішньої інформації, обробка внутрішньої інформації).

Організація роботи підрозділів підприємства, що відповідають за формування показників, полягає у визначенні підрозділів першочергових завдань та компетенцій, а також в усуненні невідповідностей у їх роботі.



Рисунок – 3.4. Процес управління продуктивністю підприємства

Мотивація керівників, працівників підрозділів, відповідальних за формування показників забезпечується за рахунок вибору оптимальних методів стимулювання продуктивності праці та ефективності управління.

Реалізація управлінських рішень щодо підвищення продуктивності підприємства полягає у поетапному виконанні визначених завдань щодо підвищення ефективності, а також у адекватному реагуванні на зміни.

Контроль за виконанням управлінських рішень щодо підвищення продуктивності є необхідним етапом управління продуктивністю підприємства, оскільки дозволяє оперативно виявляти відхилення та отримувати результати реалізації управлінських рішень.

Регулювання роботи підрозділів згідно з результатами отриманого контролю забезпечує подальше циклічне реагування на відхилення у процесі управління продуктивністю підприємства, що забезпечує подальше її удосконалення.

Важливими передумовами ефективного функціонування розроблених моделі та процесу управління продуктивністю підприємства (див. Рисунок – 3.2) є:

- розроблений підхід до управління продуктивністю повинен мати повну підтримку керівництва та розуміння відповідальних осіб;
- завдання управління продуктивністю підприємства повинні відповідати організаційній структурі та не містити позицій, які неможливо виконати на практиці;
- циркулювання інформаційних сигналів повинне відбуватися вільно, вони не повинні містити викривлених даних;
- критерії оцінки продуктивності мають бути чіткими та зрозумілими;
- механізми підвищення продуктивності підприємства мають бути прозорими та відповідати потребам всіх її ключових підрозділів;
- зворотній зв'язок між складовими процесу управління продуктивністю має бути чітко сформований.

Також, безумовно, важливе значення для підвищення продуктивності має раціональне управління витратами підприємства. Аналіз витрат об'єднує пошук резервів економії обмежених ресурсів організації. Так, Г.Й. Островська [119, с. 107-115] вважає: «Головним завданням управління витратами є пошук шляхів найбільш ефективного використання наявних обмежених ресурсів за допомогою планування, калькулювання, обліку і контролю затрат внутрішньовиробничої діяльності». Тому більшість підприємств споживчої кооперації необхідно значну увагу приділити ефективному управлінню витратами.

При ефективному управлінні витратами досягаються такі конкурентні переваги: виробництво конкурентоспроможної продукції за рахунок менших

витрат і відповідно цін; наявність якісної та реальної інформації про собівартість окремих видів продукції та їхню позицію на ринку порівняно з продуктами інших виробників; можливість застосування гнучкого ціноутворення; надання об'єктивних даних для складання бюджету суб'єкта господарювання; можливість оцінювання діяльності кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору; прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень» [120, с. 160].

Зважаючи на вищенаведене, можна зробити висновок, що більшість показників, що аналізуються для вивчення продуктивності підприємств споживчої кооперації, мають кількісний характер. Такий підхід значно знижує ефективність управління продуктивністю, так як наслідок обмежує можливості розвитку підприємств споживчої кооперації.

Сучасний ринок ставить високі вимоги перед суб'єктами господарських відносин, що полягають в поширенні неекономічних чинників конкуренції, а саме чинників інформаційного забезпечення та іміджу. Саме тому включення параметрів такого характеру в систему оцінювання стану управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації дозволить отримати максимально точні висновки щодо досліджуваного об'єкта та сформулювати рекомендації, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності.

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі доцільно використовувати засоби розширення самоврядування трудових колективів. Розширення самоврядування трудових колективів дасть змогу:

1. Органічно регулювати колективні відносини в процесі праці, оскільки кооперація праці працівників з керівництвом підприємства забезпечує соціальну злагоду, знижує економічні втрати, підвищує якість, ефективність реалізації прийнятих рішень та інтеграцію колективу.

2. Ефективніше використовувати колективний розум працівників.

3. Зацікавити працівників загальними справами організації і обмежити автономію праці, що в подальшому позитивному вплине на продуктивність підприємства.

Проте, незважаючи на позитивний вплив розширення самоврядування на соціально-психологічний клімат в колективі, необхідно зауважити, що така політика керівництва підприємства може мати і негативні наслідки.

Негативними наслідками розширення процесу самоврядування можуть стати:

1. Порушення усталених форм комунікації працівників та керівництва, порушення належної дистанції.
2. Неможливість в повній мірі використовувати контролюючі та регулюючі можливості керівництва.
3. Блокування працівниками непопулярних рішень по реформуванню чи раціоналізації зайнятості в організації.
4. Концентрація на стимулюванні разових вигод працівників без врахування довгострокових перспектив організації.

Також зростанню продуктивності підприємства сприяє організація ефективного стратегічного планування її діяльності. Організація стратегічного планування на високому рівні забезпечуватиме зростання конкурентоспроможності за рахунок дотримання необхідного балансу між цілями підприємства та його потенційними можливостями у виробничій сфері, а також сфері маркетингу. При цьому високоякісне стратегічне планування сприяє прийняттю рішень «на перспективу», а також робить підприємство більш готовим до раптових змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування як комплекс дій та рішень, що ведуть до розробки специфічних стратегій, які забезпечуватимуть досягнення цілей підприємства, вимагає аналізу таких аспектів: цілей, цінностей та місії підприємства; зовнішнього середовища; наявних доступних ресурсів підприємства.

Крім цього на етапі вибору оптимальної стратегії розвитку необхідно враховувати можливі сценарії розвитку підприємства в динамічних ринкових умовах. Сучасні автори пропонують три варіанти розвитку таких сценаріїв:

- 1) оптимістичний: здійснення приватизації мало позитивні наслідки для підприємства, надало нові ресурси для його розвитку, очікується зростання

конкурентоспроможності підприємства;

2) песимістичний: приватизація мала негативні наслідки для підприємства, ресурси підприємства є обмеженими, підприємство швидко втрачає конкурентні позиції в галузі:

3) «без змін»: після здійснення приватизації стан підприємства істотно не змінився, попри стабільність ситуації конкурентоспроможність не зростає.

При здійсненні стратегічного планування потрібно не лише враховувати сценарії розвитку підприємства, а й те, що дані внутрішнього та зовнішнього середовища постійно змінюються, тому збір інформації для аналізу повинен бути організований як безперервний процес.

Можна також зробити висновок, що ефективне управління сприяє зростанню адаптивних властивостей підприємства, і, як наслідок, зростанню її продуктивності. Отже, виважений підхід до управління усіма параметрами, які визначають функціонування підприємства дозволить комплексно підвищувати рівень продуктивності підприємств споживчої кооперації, що в подальшому стимулюватиме розвиток галузі в цілому.

3.3 Інформаційне забезпечення як передумова удосконалення управління продуктивністю підприємств

В сучасних умовах вітчизняні підприємства споживчої кооперації здатні функціонувати ефективно, якщо дотримуються важливих умов – постійне отримання і оновлення, а також аналіз оперативної і достовірної інформації.

Інформаційне забезпечення є важливим фактором не тільки при управлінні продуктивністю на підприємстві, але й на інших етапах економіко-господарської підприємницької діяльності.

І справді, при постіндустріальній економіці в діяльності будь-яких підприємств можна спостерігати стабільне збільшення обсягів інформації. Відмітимо, що традиційний паперовий документообіг, що передбачає використання й передавання між окремими підрозділами підприємства

значних обсягів інформації та даних є застарілим та дедалі менш ефективним.

Результати здійсненого аналізу інформатизації управління підприємствами споживчої кооперації Рівненської області показали, що існуючі інформаційні технології, що використовуються для обліку, аналізу результатів діяльності, здійснення поточних внутрішніх операцій вимагають перегляду існуючої інформативної бази, застосування інших підходів до накопичення та використання інформації в управлінській діяльності підприємств. Мова ведеться про сучасні інформаційно-комп'ютерні технології (далі – ІКТ). Вирішити проблему їх використання в практиці управління продуктивністю на підприємстві можна, застосовуючи спеціалізовані автоматизовані інформаційні системи (далі – АІС).

Це завдання має бути віднесено до пріоритетів державної політики інформатизації, в контексті якої потрібно здійснити інформатизацію вітчизняної системи споживчої кооперації та національної економіки в цілому.

На багатьох підприємствах споживчої кооперації Рівненської області здійснено автоматизацію бізнес-процесів. Цим підприємствам при виборі та придбанні тої чи іншої автоматизованої системи довелося вирішувати низку проблемних питань, що пов'язані з визначенням, інсталяцією бажаного програмного забезпечення, який здійснювався за таким базовим критерієм, як наявність в ньому певних показників (індикаторів), інструментарію їх висвітлення тощо. Саме ці складові є основою, без якої неможливо приймати ефективні управлінські рішення на кожному етапі діяльності підприємства.

Результати здійсненого аналізу автоматизованих інформаційних систем, які використовують у бізнес-процесах підприємства споживчої кооперації Рівненської області, дають підстави зробити висновок про відсутність уніфікації, різноманітність - підприємства використовують досить широкий спектр АІС, їх поєднання залежить : обсягу виробленої продукції, його асортименту; специфіки виробничих процесів; обсягу сировини; асортименту надання послуг; розмірів і місця розташування тощо. Таке розмаїття існування

на досліджуваних підприємствах (супермаркети, ресторани, заготівельні підприємства, навчальні заклади та ін.) АІС і використовуваних у них різних показників можна певною мірою пояснити специфікою ринків галузей на яких вони функціонують. Незважаючи на таку різноманітність у застосуванні АІС, керівництво, персонал підприємств системи споживчої кооперації Рівненської споживспілки мають спільне розуміння того, що в умовах сучасності ефективно організувати та вести економіко-господарську діяльність на якому-небудь підприємстві та в будь-якій галузі неможливо без повноцінного інформаційного забезпечення системи управління підприємством. Адже, за допомогою визначеної системи показників є змога оцінювати продуктивність виробничо-господарської діяльності на конкретному підприємстві в певній галузі шляхом автоматизованої обробки вираженої в кількісних показниках інформації. Саме показники надають змогу контролювати всі без винятку процеси й результати роботи протягом визначеного часу та в певних просторових вимірах.

Нові умови для господарюючих суб'єктів висувують на передній план не тільки процедури управлінської оцінки та їх швидкість, але й обов'язковість їх проведення при оцінюванні виробничого процесу, бізнес-процесу та торговельної операції. Отримувані показники надають змогу задовольняти цю вимогу й створюють додаткову перевагу у вигляді можливостей їх побудови, при цьому орієнтуючись на ті управлінські рішення, що будуть прийняті пізніше. Можливість використання системи показників в подальшому для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з оптимізації продуктивності підприємства набуває вирішального значення при виборі АІС.

Показники подаються як інструмент, що має найбільшу ефективність при здійсненні моніторингу створених за корпоративним типом різноструктурових та різногалузевих підприємств споживчої кооперації Рівненської області та контролю над їх функціонуванням. Вони дозволяють надати повніші характеристики усім видам діяльності й ефективності функціонування усіх складових частин підприємства. Наприклад, через застосування фінансових

показників відбувається фінансовий контроль, а при необхідності надання оцінки продуктивності на підприємстві використовуються більш якісні показники його результативності.

Показники інформаційного забезпечення дають змогу вирішувати ряд питань.

1. Визначати рівень продуктивності підприємства та зміни в динаміці за окремими показниками. Для цього можуть визначатися кінцеві величини, які дають характеристику конкретному підприємству в конкретній галузі, що і має стати критичними значеннями показників. Наприклад, задля забезпечення змін продуктивності на підприємстві слід досягти оптимальних співвідношень між обсягами виробленої на підприємстві продукції та витратами, понесеними на її виробництво.

2. Вдосконалювати процеси менеджменту продуктивності підприємства за рахунок трансформації цілей на операційний рівень й визначення показників, що необхідні для досягнення результатів, які були заплановані. Тривалість стандартного періоду звітування (для обліку прибутків і збитків) дорівнює одному року, при цьому згадані показники перетворюються в індикаторну систему попереджень завдяки їх щоденному використанню.

3. Стимулювати процеси завдяки використанню поточного обліку показників. Це є необхідним для більш ефективного виявлення змін чи незапланованих характеристик. Наприклад, при зміні рівнів продуктивності праці також можуть зазнавати змін показники результативності.

4. Забезпечувати більш оперативний доступ до поточної нормативної та правової бази. Через те, що така база зазвичай складається із цілої низки нормативно-правових та законодавчих актів, інструкцій, регламентів тощо, що весь час оновлюються, доповнюються, скасовуються та змінюються, то для керівників підприємств важливо мати достовірну інформацію під час розроблення та прийняття управлінських рішень.

5. Здійснювати контроль процесів за рахунок поточного обліку тих показників, що надають потрібну інформацію при виникненні розбіжностей у

планових та фактичних результатах. За відхиленням показників товарообігу можна визначати відношення фактичного товарообігу до встановлених планом значень та відхилення зазначеного показника від запланованих величин. Також слід зазначити такий важливий факт, що треба урахувати при здійсненні інформаційного забезпечення на підприємстві. Мова йде про поділ сукупності показників діяльності за галузями та видами, за рахунок чого можна організувати ефективне інформаційне забезпечення на підприємстві й формалізувати застосовувані ним інформаційні одиниці.

Показники можуть виступати в певних якостях.

1. Абсолютних величин: використовуються задля оцінки обсягів виробництва (товарообігу) й витрат на виробництво або досягнення результатів. Подібні величини визначаються легко, але вони є недостатньо змістовними. Здійснювати їх оцінку можна лише за умов використання таких критеріїв порівняння, як затрати за минулі періоди. При цьому можна визначити позитивні й негативні тенденції, що відбулись в кожному періоді витрат у відношенні до обсягів виробленої продукції (товарообігу).

2. Відносних величин: складаються відношення більшості з показників. Можливе використання таких даних як у порівнянні з іншими, так і самотійно (в останньому випадку вони становляться інформативнішими). Відносні величини є необхідними для визначень показників продуктивності у випадку, коли вхідні величини подаються у відношенні до вихідних. При цьому можуть бути отримані коефіцієнти, що є відношенням часткової величини до сукупної.

3. Розрахункових чисел, що подаються у вигляді різнорівневих величин, які зіставляються одна з іншою.

4. Індексів величин: показники змін, що відбулись під час певного періоду. Усі зазначені показники використовують у залежності від визначених цілей управління. При організації інформаційного забезпечення споживчої кооперації Рівненської області, обов'язково слід враховувати можливості динамічних змін показників діяльності залежно від галузі, специфіки діяльності конкретних підприємств, компонентів бізнес-процесів та рівня їх застосування.

Найчастіше, формуючи інформаційне забезпечення підприємств, розглядають такі ситуації.

1. Порівняння отриманих під час роботи результатів, які найбільш важливі для управлінської діяльності.

2. Порівняння отриманих в різні часові проміжки однорідних показників, завдяки чому вдається здійснити поточний контроль и вчасно отримати сигнал про необхідність зовнішнього втручання у процес при перевищенні критичних значень. Слід врахувати, що певні проблеми можуть виникнути, якщо порівняння здійснюють з незадовільними результатами. Це відбувається через відносний, а не абсолютний характер процедури. Мінімізувати витрати на зберігання даних дозволяють спеціальні бази даних, в яких абсолютні величини замінені розрахунковими числами.

3. Порівняння фактичних і планових показників, завдяки чому контролюється виконання визначених завдань. Можливе переведення задач, пов'язаних із складанням технічних показників та окремо бюджетом бізнес-процесів, в установлені планом показники. При наявності відхилень можна констатувати невиконання бюджету та невідповідність вимогам планування. За отриманими даними знаходять «слабке місце» системи, яка використовується для коригування рівня господарювання, бізнес-процесу та технічних показників в цілому.

4. Аналіз причин, завдяки якому можна максимально точно аналізувати виявлені зміни. При цьому використовується можливість розбивати показник на складові частини. Акцентуючи увагу на продуктивності, можна навести приклад залежності обсягу виробленої продукції та, на який впливають вартість задіяного ресурсу, обсяг та структура витрат. При зміні всіх складових або однієї з них відбуваються відповідні зміни безпосередньо продуктивності, тому важливо мати можливість окремого розгляду кожного фактору. При цьому враховувати оптимальне поєднання внутрішніх факторів підприємства та факторів зовнішнього середовища.

Основними проблемами, які завжди характеризують системи управління

на об'єктах господарства, є інформативність показників та їх коректне використання. Завжди слід враховувати те, що показники надають змогу отримувати точні і достовірні значення. При цьому відсутня упевненість у встановленні зв'язків між змінними. Наслідком цього можуть бути помилкові рішення, що прийматимуться.

Також, можна визначати обмеженість окремих показників за умов взаємної компенсації певних об'єктів чи їх взаємної урівноваженості. Враховуючи це, потрібне використання системи показників, побудованих за умов дотримання ієрархічного принципу пірамід. При цьому на вершині такої піраміди має бути показник, який залежить від сукупності інших величин. Крім цього, важливо не забувати про ускладнення при управлінському аналізі та протиріччях, що стають наслідком впровадження в систему управління споживчої кооперації Рівненської споживспілки значної кількості показників. Проте ця проблема стає найпростішою при статистичній обробці, за якої відбувається розрахунок показників й формування статистичної звітності за допомогою сучасних комп'ютерних технологій.

Оптимізація відразу всіх показників – це неможлива для вирішення задачі. Так, при розгляді показників продуктивності виробничого підприємства та показників для підприємств торгівлі, заготівлі в будь-якому випадку виникають протиріччя через визначену специфіку підприємств кожної галузі та визначених показників діяльності підприємства. Тож, слід вводити кінцевий показник продуктивності підприємства й для кожного підприємства розробляти свою систему показників, яку буде включено до складу інформаційного забезпечення споживчої кооперації Рівненської області.

Також, формуючи інформаційне забезпечення, важливо приймати до уваги зорієнтованість окремих показників на досягнення певних цілей. Затверджуючи та визначаючи перелік показників, необхідно враховувати дійсне досягнення поставлених цілей та необхідність таких результатів. Кожного разу на стадії прийняття рішень щодо впровадження певного

показника в інформаційне забезпечення системи показників продуктивності підприємства слід знаходити відповіді на запитання стосовно мети, яку планується досягнути завдяки цьому показнику, реально можливих досягнень та результатів, які стануть наслідком введення нової величини.

Тому варто для підприємств споживчої кооперації урізноманітнити системи показників з урахуванням галузевих особливостей, основним завданням яких є допомога при здійсненні систематичного аналізу та вивчення причин змін, які відбулись у внутрішньому середовищі підприємства.

Головною ознакою цих показників має стати їх висока ідентичність величинам, що встановлені наявною звітністю. Окрім цього, слід взяти до уваги можливість утворення розрахункових чи логічних зв'язків між окремими показниками при змінах в характері діяльності підприємства. При визначенні головних показників продуктивності підприємства слід переглянути цілі й завдання підприємств. Також, можливо використовувати такий показник, проводячи більш детальний аналіз балансу, здійснюючи облік витрат, збитків, доходів та прибутків. В останньому випадку треба приділяти основну увагу фінансово-економічному аналізу або оперативному управлінню.

Слід відзначити, що високої ефективності можна буде досягти за умови, що система інформаційного забезпечення управління системи споживчої кооперації Рівненської області буде демонструвати логічну залежність між головною метою та підцілями, а також сприяти визначенню основних причин, які призводять до зменшення ефективності використання ресурсів та продуктивності підприємств споживчої кооперації. Якщо дотримуватись саме такого підходу до організації інформаційного забезпечення, слід врахувати таку важливу залежність, як взаємозв'язок всіх параметрів та можливість відстеження їх змін.

Завдяки організованому в такий спосіб інформаційному забезпеченню вдасться отримати відповіді на наступні управлінські запитання. 1. Яку продуктивність можна очікувати при зменшенні витрат на певну величину

доходу? 2. Яку продуктивність можна очікувати при збільшенні витрат на певну величину рівня доходів?

Формуючи інформаційне забезпечення споживчої кооперації Рівненської області, слід брати за основу саме передбачення можливостей отримання миттєвих відповідей або, принаймні, їх формування протягом найкоротшого терміну. Що для споживчої кооперації є проблемним.

Як ми вважаємо, визначення показників продуктивності для підприємств різних галузей споживчої кооперації та їх оцінка є лише однією з проблем, яка може виникати на стадії формування системи інформаційного забезпечення, що входить до складу споживчої кооперації. З іншої сторони, можуть виникати труднощі, що пов'язані з управлінською складовою (людський фактор). Треба не тільки відбирати, визначати показники, але й передбачати можливість їх інтерпретації та контролю. Впроваджувати показники доцільно, коли отримані результати дають змогу одержати відповіді та висновки по кожному показнику. Для здійснення такого масштабного за системою показників управління продуктивністю підприємства потрібно використати цілу низку специфічних функцій управління. Неможливим буде досягнути бажаного результату лише за наявності кількох «точок», які будуть контролювати, координувати та регулювати показники. При використанні традиційних систем управління реалізація таких функцій здійснюється управлінцями - особами, які відповідають за прийняття рішень.

Розглядаючи дане проблемне поле в співставленні з концепцією «центрів управління», формування інформаційного забезпечення й технологію його ведення можна представити як основу, центральну складову, без якої неможливо впровадити ефективну систему управління на підприємстві за критерієм його продуктивності. Враховуючи таке важливе значення процесу, на цьому етапі важливо включити наступні функції:

- визначення показників;
- поточної оцінки введених величин;
- поточного та кінцевого контролю досягнення показників;

регулювання показників.

В якості узагальненої моделі формування інформаційного забезпечення можна представити схему, при побудові якої вказуються управлінська категорія – продуктивність підприємства, інформаційні одиниці, показники та механізм, за яким визначають або знаходять показник. Наступним кроком буде сформулювати категорії, за якими буде здійснюватись розподіл показників. Категорії мають виглядати інформаційними одиницями, які входять до складу інформаційної бази, запровадженої на певному підприємстві системи управління. Інформаційна діяльність підприємства здійснюється в таких напрямках:

- 1) аналіз виробництва в умовах впливу зовнішнього середовища;
- 2) аналіз діяльності підприємства за умов впливу внутрішнього середовища.

На інформаційну діяльність підприємства за умов екзогенних факторів впливають чинники, впливу яких є різним. Так, як зазначалося вище, до чинників зовнішнього середовища відносяться:

демографічні чинники; економічні чинники;

екологічні чинники;

НТП; політичні та інші чинники.

Перераховані вище чинники можуть і позитивно, і негативно впливати на інформаційну діяльність підприємства.

Завданнями інформаційної діяльності на підприємстві є отримання, систематизація й використання найбільш достовірної інформації щодо стану зовнішнього середовища. Така інформація має, передовсім, стосуватися споживачів, найбільших конкурентів та змін ринкового середовища і макроекономічних параметрів, а також зміни у законодавстві, оскільки очікування споживачів і конкурентів, як позитивні, так і негативні по-різному оказують вплив на діяльність окремого підприємства. В цьому контексті до якісних показників системи оцінювання стану управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації, на нашу думку, крім аналізу інформаційної діяльності підприємства, слід включити аналіз політики комунікацій

підприємства, аналіз іміджу організації в діловому середовищі та аналіз іміджу підприємства в середовищі споживачів.

Сучасне середовище господарювання вимагає від підприємства налагодження та підтримки великої кількості ділових зв'язків для співпраці та поширення інформації про себе, свої продукти та послуги.

Аналіз політики комунікацій організації передбачає вивчення існуючих зв'язків та розробка технологій налагоджування нових взаємодій в інтересах розвитку підприємства. Зростання масштабу комунікацій підприємства сприяє зростанню рівня її продуктивності.

Останнім часом все більшою конкурентною перевагою, яка дозволяє підприємству досягти успіху, стає її імідж. Позитивний імідж підприємства серед ділових партнерів забезпечує отримання вигідних контрактів та широкі можливості для співпраці із різними партнерами, що дозволяє освоювати нові ринку збуту. Шляхами, що забезпечують позитивний імідж підприємства в діловому середовищі, є:

- чесне та відкрите ведення бізнесу;
- використання при веденні конкурентної боротьби дозволених прийомів;
- вчасне та точне виконання укладених контрактів;
- високий інтелектуальний і моральний рівні ведення господарювання.

Позитивний імідж підприємства серед споживачів стимулює попит на її продукцію та знижує її залежність від негативних впливів зовнішнього середовища. Чинниками, які забезпечують позитивний імідж підприємства серед споживачів, є:

- відкритість бізнесу для споживачів;
- реклама;
- прозорі умови ціноутворення на продукти та послуги;
- дотримання екологічних стандартів виробництва;
- гарантійне та сервісне обслуговування.

Інформаційна діяльність підприємства, яка пов'язана з її внутрішнім середовищем функціонування, складається з інформації щодо внутрішніх

процесів, а саме керівництва підприємства, її персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі.

Слід зазначити, що погіршення соціально-психологічного клімату в колективі може спричинити цілу низку негативних явищ, які можуть справляти відчутний вплив на зниження рівня продуктивності підприємства. Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі може бути зумовлене:

- невдоволенням працівників рівнем заробітної плати та соціальним пакетом, який їм пропонує організація;
- регулярними затримками виплат та ненормованим робочим днем;
- невдоволенням працівників щодо нерівного ставлення керівництва до окремих працюючих;
- невдоволенням працівників, пов'язаним із неефективним керівництвом та незрозумілими вимогами щодо них;
- великою кількістю між особистих конфліктів в колективі.

Підсумовуючи зазначене вище можна здійснити висновок, про те, що інформаційне забезпечення – це, передусім, динамічний процес, через який інформація поступає в систему управління. Основою такого процесу є інформаційні потоки, що утворюють цю систему. Базовими етапами циркуляції потоків інформації при управлінні продуктивністю підприємства системи споживчої кооперації є такі:

- підготовчий;
- обчислювальний;
- споживання.

Інформаційні процеси дуже пов'язані з управлінськими й слугують базою при розробці та обґрунтуванні рішень щодо шляхів досягнення управлінських цілей при управлінні продуктивністю на підприємстві.

Концептуальну модель інформаційного забезпечення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації Рівненської області можна подати як систему взаємозв'язків інформаційних ресурсів, управлінських рішень й оцінки показників діяльності підприємств галузей (рис. 3.5).



Рисунок – 3.5. Концептуальна модель інформаційного забезпечення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації Рівненської області

Таку систему можна формалізувати у вигляді функції:

$$F_t = f(S_t; G_t; E_t; C_t) \quad (3.2.)$$

де F_t – оцінка управління продуктивністю підприємств системи споживчої кооперації Рівненської області;

S_t – інформаційні ресурси, запаси статистичної інформації, інформаційний потенціал та запас знань;

G_t – інформаційні ресурси галузі (підприємств галузі);

E_t – фактична діяльність, прийняті управлінські рішення;

C_t – показники продуктивності споживчої кооперації Рівненської області (галузей, підприємств та організацій);

t – визначений проміжок часу діяльності системи, період.

На основі даної системи можна використовувати інформацію, яка дасть змогу визначити результативність, продуктивність галузей й окремих підприємств, ефективність використання ними наявних ресурсів зокрема.

Накопичення великої кількості отриманих даних формує значний масив інформаційних і статистичних ресурсів. Це дає змогу менеджменту на середньому та вищому рівнях отримувати не фрагментарний, одноразовий зріз статичної інформації, а повні дані, що розгортаються у часі (рік, квартал, місяць), а також у просторі (підприємство, організація, галузь). Це надає їм можливість проаналізувати динаміку результатів управління продуктивністю підприємства.

Спостереження також показало, що багато підприємств системи споживчої кооперації Рівненської області в своїй роботі використовують 1С-бухгалтерію, УКС-Бухгалтерія, УКС-Зарплата, УКС-Пайовий капітал. В системі УКРКООПСПЛКИ працює підприємство «УКООПІНКОМ», яке створено з метою формування ІТ-політики у системі споживчої кооперації України. За час свого існування було створено багато УКС* проектів.

* *Примітка.* УКС – аббревіатура від Укрспоживспілка, якою визначають приналежність до споживчої кооперації України. Починаючи з 2006 р., розроблені ІТ-проекти та реєструються в Державному департаменті інтелектуальної власності при Міністерстві освіти і науки України з позначкою «УКС».

На базі узагальнення проблем інформаційного забезпечення, що мають місце в системі споживчої кооперації Рівненської області та проаналізовано певною мірою вище, можна визначити такі напрями його удосконалення, пріоритетними з яких є: розробка інформаційної політики в системі споживчої кооперації Рівненської області; розробка стратегії створення єдиних для підприємств систем інформаційних технологій; створення типових комп'ютерних проектів для підприємств системи споживчої кооперації Рівненської області.

Для забезпечення дієвого управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації Рівненської області слід повністю перейти на такі інформаційні платформи:

- УКС-Бухгалтерія (автоматизована система бухобліку);
- УКС-Зарплата (автоматизована система розрахунку заробітної плати);
- УКС-Звіт та аналіз (автоматизована система обробки звітів й складання аналізів діяльності суб'єктів господарювання).

Використання такої інформативної системи в управлінні продуктивністю підприємствами споживчої кооперації Рівненської області забезпечить безперервну, якісну та швидку роботу наступних підсистем:

- інформаційний банк показників продуктивності підприємства;
- підсистема збору економічно-статистичної інформації;
- підсистему обробки економічно-статистичної інформації.

Висновки до розділу 3

Дослідження аспектів удосконалення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації дало змогу зробити такі висновки.

1. На базі результатів здійсненого аналізу визначено пріоритети удосконалення управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації, які виокремлено в два блоки: економічний (управління енергетично-

матеріальними ресурсами, управління інновація та технологіями, фінансовий менеджмент); організаційний (управління людськими ресурсами, модернізація управління, інформаційне забезпечення).

Обґрунтовано, що в сучасних умовах економіки постіндустріального суспільства енергоносії, сировина, корисні копалини мають виразну тенденцію до прискореного вичерпання та зростанням цін. З метою забезпечення підвищення продуктивності підприємства важливого значення в цьому контексті набуває управління енергетично-матеріальними ресурсами, яке має базуватися на здійсненні управлінцями в ході у господарської діяльності підприємства відповідної енергозберігаючої політики, спрямованої на вигідну закупівлю та раціонального використання сировини, матеріалів та енергетичних ресурсів, оптимальне та ефективне їх використання, широке впровадження сучасних технологій відновлюваної енергетики тощо. Акцентовано, що раціоналізація використання енергетично-матеріальними ресурсів має базуватися на чітко врегульованому виробничо-комерційному циклі, під яким розуміється період часу з моменту прийняття підприємством на себе зобов'язань щодо виробничих витрат до надходження коштів, виручених від реалізації продукції. Розроблено базові завдання багаторівневої політики енергозбереження підприємства, які мають виконуватися управлінцями на різних стадіях виробничо-комерційного циклу. Визначено принципи розроблення політики енергозбереження підприємства, основними з яких є гнучкість та інтеграція. Встановлено, що неналежне управління енергетично-матеріальною базою, зокрема неекономне витрачання ресурсів, енергії, недоліки в процесах планування, організації виробництва продукції, товарів чи наданні послуг, а також контролю за зберіганням сировини, виробленої продукції негативно відображаються на продуктивності підприємства. Доведено важливу роль управління інноваціями, технологіями та фінансового менеджменту в удосконаленні продуктивності підприємств.

Запропоновано вимірювати ефективність використання ресурсів споживчої кооперації в короткостроковому періоді за шкалою достатньої продуктивності підприємства, під якою автор розуміє покриття операційною системою сукупних витрат і збереження належного запасу фінансової міцності, який визначається, як різниця між обсягами реалізації продукції та точкою беззбитковості. Виділено крайні межі шкали достатньої продуктивності: верхню (гранична або максимальна продуктивність операційної системи, величина якої залежить від її виробничих потужностей, режиму роботи підприємства, рівня використання ресурсів, витрат на їх забезпечення, організацію випуску та реалізації продукції тощо); нижню (продуктивність, яка дає змогу підприємству забезпечувати випуск і реалізацію продукції, в обсягах достатніх для покриття сукупних витрат). Встановлено, що нижня межа достатньої продуктивності є точкою беззбитковості підприємства, вище від якої є зона прибутків, а нижче – зона збитків.

Визначено, що з метою удосконалення управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації релевантним і резонним є здійснення SWOT-аналізу, методологія якого дає змогу провести комплексне дослідження окремо взятого підприємства, його внутрішніх переваг і недоліків, позитивний і негативний впливи зовнішнього середовища у формі можливостей і загроз. Цей вид аналізу уможливорює з вичерпною повнотою охопити внутрішнє середовище підприємства, що впливає на продуктивність підприємства та розглянути його в окремих аспектах; краще зрозуміти та усвідомити мікросередовище продуктивності підприємства, охарактеризувати його стан та особливості в реаліях сьогодення; сформулювати відповідне ставлення до ключових факторів цього середовища на базі якого можна буде розробити пропозиції, рекомендації щодо вдосконалення управління продуктивністю підприємства, використання на практиці яких дасть змогу в майбутньому адекватно та належним чином відреагувати на впливи цих факторів на підприємство, підвищити його продуктивність.

2. Установлено, що в умовах обмежених можливостей щодо зниження постійних витрат підприємства, чинником, що може призвести до підвищення його продуктивності є ефективне управління людськими ресурсами, яке є складовою організаційного блоку стратегічних напрямів удосконалення управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації. Таке управління має базуватися на політиці скорочення витрат на утримання персоналу підприємства, зокрема шляхом оптимізації структури, скорочення абсолютної чисельності з одночасним збільшенням інтенсивності праці, персоналу, скорочення рівня зайнятості, зменшення витрат на оплату праці, премій, доплат тощо. Доведено, що модернізація управління на макро- та мікроекономічних рівнях є важливим напрямом підвищення рівня продуктивності підприємства. На макрорівні держава має сприяти зростанню продуктивності підприємства через розроблення та реалізацію бюджетно-фінансової, податкової, інвестиційної, кредитно-грошової, регуляторної, соціальної та інших видів державної політики, інституційні механізми тощо. Актуальними постають сьогодні питання зменшення податкового навантаження, дерегулювання підприємницької діяльності, усунення проявів бюрократизму. Встановлено, що сучасне управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації є несистемним та розроблено механізм удосконалення управління продуктивністю підприємства, що базується на факторній оцінці, а також алгоритм процесу модернізації такого управління. Акцентовано на нагальній необхідності в удосконаленні системи показників, на базі яких здійснюється управління продуктивністю підприємства, та запропоновано критерії такого управління.

3. Визначено, що інформаційне забезпечення є важливою детермінантою удосконалення системи управління продуктивністю підприємства, поза як цей процес, повсякденна діяльність управлінців щодо забезпечення належного рівня продуктивності базується апріорі на отриманні інформації, моніторингу, аналізуванні, оцінюванні та обліку відповідних

показників, їх прогнозуванні, обізнаності з зовнішніми і внутрішніми факторами. Аргументовано, що інформаційне забезпечення дає змогу отримувати доступ до ресурсів і ринків, краще адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища та сприяти конкурентоспроможності підприємств.

Запропоновано концептуальну модель інформаційного забезпечення системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації Рівненської області, яка базується на сукупності складових, джерел інформації, зв'язків між ними, алгоритму дій, використання управлінцями яких дасть їм змогу покращити процес розроблення, прийняття та виконання управлінських рішень, здійснювати моніторинг та оцінювання продуктивності підприємства за показниками. Розроблена модель сприятиме розв'язанню проблемних питань, які мають місце в управлінні продуктивністю підприємств, а також покращенню результатів їх економіко-господарської діяльності в цілому.

Результати дисертаційного дослідження за змістом цього розділу відображено автором у наукових працях [17; 19; 22; 23; 24; 131; 159].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на основі проведеного узагальнення, наукового обґрунтування та аналізу теоретичних і методичних підходів вирішено наукове завдання з удосконалення управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. Результати теоретичного дослідження дають підстави констатувати, що управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації розглядається вітчизняними економістами в наукових джерелах поверхнево (в окремих аспектах). В економічній науці нині немає цілісного та комплексного дослідження за цією тематикою. Виявлено, що теоретична база з управління продуктивністю підприємств – недостатньо розроблена, а підходи до вимірювання не мають належного теоретико-методичного обґрунтування.

Здійснено термінологічний аналіз, на основі якого встановлено відмінності в наукових підходах до трактування продуктивності, нечіткість в розумінні її сутності, яка в багатьох випадках помилково уподібнюється з термінами «ефективність» і «результативність». Уточнено сутність таких понять, як : «результативність» (кількісний показник, що вимірює фактично досягнуті визначені цілі та дає змогу порівняти їх із запланованими або прогнозованими), «ефективність» (співвідношення доходу на одиницю затраченого підприємством ресурсу), «продуктивність» (співвідношення показника результативності до використаних ресурсів, витрат або показник, що показує, скільки припадає доходу на одиницю витрат).

2. Розкрито сутність управління продуктивністю підприємств, зокрема через управлінські функції, дії, які спрямовано на підтримання або підвищення продуктивності підприємств. Управління продуктивністю визначено як виконання суб'єктами управління відповідних функцій (планування, організації виконання, здійснення моніторингу, контролю, коректування тощо), постійного цілеспрямованого управлінського впливу на співвідношення результатів і витрат з метою забезпечення рівного або вищого за конкурентів рівня

продуктивності з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, умов ринкової економіки та ефективних управлінських рішень. Проаналізовано базові підходи до управління продуктивністю підприємств (функціональний, системний і процесний).

Запропоновано авторську модель системи управління продуктивністю підприємств, базовими складовими якої є «вхід» (цілі, ресурси), «вихід» (результати), суб'єкти, принципи, критерії, механізми, стиль і методи управління продуктивністю та показано взаємозв'язки між ними.

3. Узагальнено підходи до вимірювання продуктивності підприємств та показників, які наявні у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, виявлено недостатню їх науково-методичну обґрунтованість. З'ясовано, що відсутність загальноприйнятого переліку показників, системи їх розрахунку та уніфікованого підходу до вимірювання продуктивності унеможливорює встановлення єдиної шкали її оцінки та знижує ефективність здійснення управління продуктивністю на підприємствах.

4. Визначено, що на мікро- та макрорівнях економіки впливають різні фактори, нівелювання управлінцями яких негативно відображається на продуктивності підприємств. Сучасні фактори, які впливають на продуктивність підприємств, виокремлено в екзогенні (політичний, економічний, глобалізація, соціально-демографічний, науково-технологічний, екологічно-енергетичний, правовий та ін.) та ендогенні (забезпечення енергетичними, інформаційними, кадровими та іншими видами ресурсів, управління та ін.). Аргументовано прийнятність групування внутрішніх факторів продуктивності підприємств на стійкі (обладнання, технології, сировина та енергетичні ресурси) і нестійкі (людський ресурс, стиль і методи управління, організаційні системи та процедури роботи) для їх дослідження в дисертації.

5. Виявлено, що Укркоопспілка має розвинену інфраструктуру, ресурсну, матеріально-технічну базу та здійснює господарську діяльність на загальнодержавному, регіональному (22 облспоживспілки, понад 360 споживспілок і товариств) і місцевому (понад 1680 споживчих товариств) рівнях

у приблизно 30 галузях економіки. Основними видами діяльності є торгівля, виробництво, транспорт, громадське харчування та заготівля. Аналіз структури Укркоопспілки показав, що продуктивність підприємств залежить значною мірою від розвитку трудових ресурсів (праці), основного капіталу та використання матеріальних ресурсів. Визначено, що впродовж останніх років продуктивність підприємств системи споживчої кооперації України не має виразної тенденції до зростання, незважаючи на збільшення обсягів отриманих доходів, що пояснюється зростанням розміру здійснених витрат, низькою ефективністю використання основного капіталу, зношеністю основних засобів, нівелюванням інновацій, неефективним менеджментом, втратою ринків збуту, банкрутством, низькою мотивацією праці, неефективною роботою кадрових служб, відтоком кваліфікованих кадрів.

6. Результати аналізу статистичних даних свідчать про те, що в 2005-2014 рр. зміни в структурі Спілки споживчих товариств Рівненської області, яка входить до складу Укркоопспілки, є незначними, що вказує на певний рівень конкуренто-спроможності її підприємств на ринку. Дані аналізу господарської діяльності підприємств Спілки споживчих товариств Рівненської області за досліджуваний період дають підстави констатувати про позитивну динаміку їх продуктивності в цілому. Це досягнуто за рахунок раціонального використання обігового капіталу торговельних підприємств, освоєння нововведених об'єктів і збереження фінансової стійкості кооперативних підприємств. Виявлено помірні зростання і спади продуктивності підприємств і галузей Спілки споживчих товариств Рівненської області, доведено закономірність таких «хвилеподібних коливань». Розроблено схему прогнозування продуктивності торгівлі (провідної галузі), визначено залежність цього показника від витрат і доходів за допомогою коефіцієнта кореляції. Обґрунтовано, що продуктивність Спілки споживчих товариств Рівненської області залежить здебільшого від її витрат, а не від доходів. Вказано, що спрямованість керівництва підприємств споживспілки на екстенсивне нарощування показників доходів з

метою підвищення продуктивності підприємств розглядається в сучасних реаліях економіки неефективним. Запропоновано визначати оптимальний баланс між доходами і витратами, що буде забезпечувати підтримку та підвищення продуктивності підприємств, ефективність системи споживчої кооперації в цілому.

7. Доведено потребу в удосконаленні управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації, а його парадигмою визначено модернізацію, осучаснення підходів до такого управління. Сформульовано та обґрунтовано напрями вдосконалення управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації, пріоритетними з яких є економічний (удосконалення управління енергетично-матеріальними ресурсами, ефективний фінансовий менеджмент, акцентування на управлінні інноваціями та технологіями) та організаційний (покращення інформаційного забезпечення, управління людськими ресурсами, осучаснення управління підприємством у цілому).

Встановлено, що продуктивність підприємств детерміновано раціональним використанням енергетично-матеріальних ресурсів, ефективним виробничо-комерційним циклом. Розроблено шкалу достатньої продуктивності підприємства, верхня межа якої встановлює максимальну продуктивність, нижня – точку беззбитковості, вище від якої розташована зона прибутків, нижче – зона збитків, за допомогою якої запропоновано вимірювати ефективність використання ресурсів підприємства. В контексті підвищення ефективності управління продуктивністю запропоновано здійснювати «SWOT-аналіз» підприємства, визначати його внутрішні переваги і недоліки, позитивний та негативний впливи зовнішнього середовища у формі можливостей і загроз. Розроблено концептуальну модель удосконалення управління продуктивністю підприємств, що базується на врахуванні впливу екзогенних факторів через систему зворотного зв'язку.

8. Визначено, що в умовах сучасної економіки інформаційне забезпечення є передумовою удосконалення управління продуктивністю

підприємств. Доведено, що на всіх рівнях системи споживчої кооперації невідкладним завданням є перехід від застарілого «паперового» методу зберігання, оброблення інформаційних ресурсів та обміну ними до широкого впровадження сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ), спеціалізованих автоматизованих інформаційних систем (АІС) та їх застосування в управлінській практиці, бізнес-процесах і господарській діяльності підприємств у цілому. Акцентовано увагу на тому, що це завдання має бути віднесено до пріоритетів державної політики інформатизації. Звернуто увагу на важливість показників, за якими ведеться поточний облік, здійснюється оцінка запланованих результатів, моніторинг продуктивності підприємства, а також на методику їх обрахунку та особливості застосування.

Розроблено концептуальну модель інформаційного забезпечення системи управління продуктивністю підприємств, що побудована на сукупності взаємопов'язаних складових, визначеному алгоритмі послідовних правил і дій, виконання яких сприятиме підтриманню та підвищенню рівня продуктивності підприємств в реаліях сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алле М. Условия эффективности в экономике / пер. с франц. Л.Б. Азимова, А.Б. Белянина, И.А. Егорова, Н.М. Калмыковой. – М. : Науч.-издат. центр «Наука для общества», 1998. – 304 с.
2. Амосов А. Повышение производительности общественного труда / А. Амосов // Экономист. – 2000. – № 1. – С. 53-59.
3. Бабенко С. Г. Сільський ринок і роль споживчої кооперації в його становленні / С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук, В.В. Апопій // Вісн. ЛКА. – Львів: Атлас, 1997. – Т. 1. – С. 4-15.
4. Бабенко С. Г. Споживча кооперація: реформування відносин власності: питання визначення стратегії соціально-економічного розвитку й подальшої трансформації споживчої кооперації в економіці України / С. Г. Бабенко. – Уряд. кур'єр. – 2001. – № 12. – С. 11.
5. Бабенко С.Г.Сучасні трансформації структури і системи відносин споживчої кооперації України / С.Г. Бабенко // Споживча кооперація України : історичний досвід, сучасний розвиток, стратегічні орієнтири : зб. наук. доп. учасників Всеукр. наук.-практ. конф. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2010. – С. 6-21.
6. Башнянин Г. І. Загальна економічна теорія; Спеціальна економічна теорія. – Ч. 1; Ч. 2. / Г. І. Башнянин, П. Ю. Лазур, В. С. Медведєв. – К. : Ніка-Центр; Ельга, 2002. – 527 с.
7. Безус І. П. Вісник НУВГП : Зб. наук. пр. Серія «Економічні науки». – Ч. 3, Вип. 4 (28). – Рівне : Вид-во НУВГП, 2004. – 454 с.
8. Бём-Баверк О. Капитал и процент. Теории производительности / Бём-Баверк Ойген фон // Избранные труды о ценности, проценте и капитале. – М. : Эксмо, 2009. – С. 373-396.
9. Біла О.Г. Підвищення фінансової стійкості кооперативних підприємств / О.Г. Біла // Споживча кооперація України: історичний досвід, сучасний

розвиток, стратегічні орієнтири : зб. наук. доп. учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2010. – С. 270-277.

10. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна // Изд-е 2-е перераб. и доп. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 524 с.

11. Бутник О.М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем : монографія. – Х. : Видавничий Дім «ИНЖЕК», 2003. – 224 с.

12. Бухонова С. М. Применение систем показателей функционирования предприятий в целях управления / С.М. Бухонова, Ю.А. Дорошенко, Е.В. Трунова // Эконом. анализ: теория и практика. – 2004. – № 10. – С. 3-9.

13. Ванівський М.М. Чинник кредитування у розвитку організацій і підприємств споживчої кооперації / М.М. Ванівський // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20 (8) – С. 199-212.

14. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. / За ред.. В. О. Василенка. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.

15. Васильков В.Г. Організація виробництва : навч. посіб. / В.Г. Васильков – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.

16. Веретін Л. С. Виробничий потенціал в контексті управління продуктивністю організацій / Л. С. Веретін // Фінансово-економічні проблеми розвитку України в умовах ринку : Матеріали доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. (21 груд. 2007 р.) – Рівне : РІ ВМУРоЛ «Україна», 2007. – С. 10-13.

17. Веретін Л.С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов управління продуктивністю підприємства: [Електронний ресурс] / Л.С. Веретін // Ефективна економіка: електрон. наук. фах. видання. – 2015. – № 4. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nauka.com.ua>. – Назва з екрана.

18. Веретін Л. С. Підходи до управління продуктивністю в організації / Л. С. Веретін // Вісн. НУВГП: Зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 2 (58). Серія «Економіка». – С. 20-27.

19. Веретін Л. С. Продуктивність – ключова компонента ефективного управління / Л. С. Веретін // Економіка знань : Матеріали І міжнар. наук.-практ. конф. «Наука і бізнес» (9 - 10 лютого 2015 р.). – Дніпропетровськ, NOOSPHERE, 2015. – С. 112-113.

20. Веретін Л. С. Продуктивність організації як об'єкт управління / Л. С. Веретін // Матеріали І регіон. міжвузівської наук.-практ. конф. «Проблеми розвитку соціально-економічних систем : підприємництво, глобалізація, економічне зростання» (м. Київ-Дубно, 16 груд. 2010 р.) / [ред. кол. : М. В. Мних та ін.]. – Вип. І. – К. : Вид-во ун-ту «Україна», 2010. – С. 108-109.

21. Веретін Л. С. Продуктивність торгівельної діяльності споживчої кооперації регіону: сучасні тенденції та напрями вдосконалення / Л. С. Веретін // Зб. наук. пр. «Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції». – 2013. – Вип. XIX (№ 3). – К. : СЕУ / Рівне, НУВГП. – С. 72-80.

22. Веретін Л. С. Продуктивність торговельної діяльності споживчої кооперації регіону: сучасні тенденції та напрями вдосконалення : [Електронний ресурс] / Л. С. Веретін, І. Г. Брітченко // Зб. наук. пр. «Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції». – 2013. – Вип. 19 (№ 3). – С. 72-81. – Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/prvse_2013_19_3_10.pdf. – Назва з екрана.

23. Веретін Л. С. Ключова компонента в процесі управління продуктивністю в Японії / Л. С. Веретін, І. Л. Брітченко // Зб. наук. пр. ДонДУУ «Менеджер». – 2013. – № 4 (66). – С. 147-152.

24. Веретін Л. С. Управління продуктивністю організації як вектор сучасних економічних реформ в Україні / Л. С. Веретін // Політика корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого соціально-економічного розвитку : Матеріали І міжнар. наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 5-6 грудня 2013 р.). – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – С.41-43.

25. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 77- 85.
26. Від Укооп-компанії – до Укркоопспілки, від вузькокорпоративних – до колективних інтересів // Аналітичний Центр Академія : електрон. видання. – 2011. – Режим доступу : <http://www.academia.org.ua/?p=903>.
27. Гаврилов Д. А. Управление производством на базе стандарта MRP II / Д. А. Гаврилов. – Изд. 2-е. – СПб. : ПИТЕР, 2005. – 416 с.
28. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : навч. посіб. / О. І. Гадзевич. – К. : Кондор, 2004. – 180 с.
29. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
30. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : Центр учб. л-ри, 2010. – 488 с.
31. Господарський кодекс України : [Кодекс України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV (із змінами, внесен. згідно 46 Законів України у 2005-2011 рр.)] // Офіц. вісн. України. – 2003. – 28 берез. (№ 11). – С. 303. – Ст. 462. (С. 440-558).
32. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
33. Гуменюк В. Я. Менеджмент продуктивності : навч. посібник / В. Я. Гуменюк, І. А. Рощик. – Рівне: НУВГП, 2010. – 203 с.
34. Гунин В. И. Управление инновациями : модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В. Н. Гунин, В. А. Устинов, В. П. Баранчеев, С. Ю. Ляпина. – М. : «ИНФРА-М», 1999. – 328 с.
35. Дворецька Г. В. Соціологія : навч. посіб. / Г. В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2002. – 472 с.
36. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

37. Економіка підприємства : підруч. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
38. Економічна теорія: навч. посібник / [Л. Ю. Мельник, М.Х. Корецький та ін.]. – Дніпропетровськ, 1998. – 574 с.
39. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 400 с.
40. Економічний словник-довідник : [За ред. проф. С. В. Мочерного]. – К. : Феміна, 1995. – 368 с.
41. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. / С. В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устинко, С. І. Юрій [За ред. С. В. Мочерного]. – Т. 1. – Львів : Вид-во «Світ», 2005. – 616 с.
42. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С. І. Юрій [За ред. С. В. Мочерного]. – Т. 2. – Львів : Вид-во «Світ», 2006. – 568 с.
43. Елиферов В. Г. Бизнес процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Енин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319с.
44. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. – 704 с.
45. Жариков О. Н. Системный подход к управлению : учеб. пособие / О. Н. Жариков, В. И. Королевская, С. Н. Хохлов [Под ред. В. А. Персианова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 62 с.
46. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с.
47. Зволев П. Н. Технология «Прорыв» или как управлять организационным развитием предприятия / П. Н. Зволев // Консультант директора. – 1996. – № 5 (17). – С. 6-18.
48. Злупко С. Історія економічної теорії: Підручник / Степан Злупко; ЛНУ ім. І. Франка. – 2-е вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 719 с.

49. Имаи М. Гемба кайдзен : путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 346 с.
50. Имаи М. Кайдзен : ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 335 с.
51. Інформаційні системи і технології в економіці : посіб. для студ. вищих навч. закладів / За ред. В. С. Пономаренка. – К. : Видав. центр “Академія”, 2002. – 544 с.
52. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. / А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук’янченко. – К. : МАУП, 2004. – 232 с.
53. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : Олимп – Бизнес, 2003. – 214 с.
54. Карпенко Н. В. Особливості формування системи управління маркетингом в споживчій кооперації / Н. В. Карпенко. // Українська кооперація : наук. електрон. журнал. – 2011. – № 4. – Режим доступу: <http://ukrcoop-journal.com.ua/num/karpenko.htm>.
55. Касьяненко М. М. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України : навч. посіб. / М. М. Касьяненко, М. В. Гринюк, П. В. Цимбал. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 229 с.
56. Кизим М. О. Збалансована система показників : моногр. / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 192 с.
57. Ковальчук В. Історія економічних вчень: Навч.-метод. посібник / В’ячеслав Ковальчук, Михайло Сарай; М-во освіти України; Тернопільська академія народного господ., Кафедра економіч. теорії. – Тернопіль: Астон, 1999. – 126 с.
58. Користін О. Є. Економічна безпека : навч. посіб. / О. Є. Користін, О. І. Барановський, Л. В. Герасименко та ін. – К. : Алерта; КНТ, 2010. – 368 с.
59. Котлер Ф. Основы маркетинга : монография / Пилип Котлер; [Пер. с англ. В. Б. Боброва]. – М. : Ростинтэр, 1996. – 698 с.

60. Крайник О. П. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. П. Крайник, Є. С. Барвінські [За ред. О. П. Крайник]. – Вид. 2-ге, оновл. і доп. – Львів : Нац. університет «Львівська політехніка», Вид-во «Інтелект-Захід», 2005. – 296 с.
61. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
62. Краткий экономический словарь / [Под ред. Ю. А. Белика и др.]. – М. : Политиздат, 1987. – 399 с.
63. Кремнев Г. Р. Управление производительностью и качеством / Г. Р. Кремнев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
64. Кудрявцев А. С. Экономика труда / А.С. Кудрявцев. – М. : «Экономика», 1967. – 168с.
65. Ласкавий А. О. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. / А. О. Ласкавий. – К. : КНЕУ. 2004. – 288 с.
66. Лісовицький В. М. Історія економічних вчень: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. М. Лісовицький; М-во освіти і науки України. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 219 с.
67. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. [для студ. вузів] / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова [Під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : «Хрещатик», 1999. – 800 с.
68. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : пер. с 14-го англ. изд. / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 972 с.
69. Машинский А. И. Трудовые показатели и их применение / А. И. Машинский. – М. : «Экономика», 1972. . – 207 с.
70. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. / Укл А. О. Ласкавий. – К. : КНЕУ, 2004. – 288 с.
71. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
72. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.

73. Мошек Г. Є. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посіб. в 3 ч. / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба [За ред. Г. Є. Мошека]. – Ч. 3. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 186 с.

74. Мочерний С. В. Економічна теорія: підручник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2004. – 856 с.

75. Некоторые эконометрические методы / Новосибирский государственный университет : электрон. издание. – 2011. – Режим доступа: http://www.nsu.ru/ef/tsy/ecmr/some_mle/SOME/some.pdf.

76. Нильс-Горан О. Баланс междустратегией и контролем / Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой; [пер. с англ. Е. Колотвиной]; под ред. У. Добровольского. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.

77. Основи економічної теорії: підруч. у 2-х кн. / За ред. Ю. В. Ніколенка. – К. : “Либідь”, 1998 – 270 с.

78. Основи економічної теорії: підруч. / А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін.; [За ред. А. А. Чухна]. – К. : Вища школа, 2001. – 606 с.

79. Основы экономики и управления производством : учеб. пособие для руковод. и специал. подраздел. предприятия промышл. и др. отраслей [Под ред. И. И. Сигова]. – Изд. 2-е, доп. и перероб. – М. : Изд-во «Экономика», 1973. – 399 с.

80. Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2006 рік. – К. : Наук. думка, 2007. – 115 с.

81. Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2007 рік. – К. : Наук. думка, 2008. – 115 с.

82. Основні показники господарсько-фінансової діяльності споживчої кооперації України за 2008-2009 рр. – К. : Наук. думка, 2009 – 115 с.

83. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: підручник / Ред. Г. Н. Климко. – 5-те вид., випр. – К. : Знання-Прес, 2004. – 615 с.

84. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 554 с.

85. Оценка резервов роста производительности труда в промышленности

/ [Под ред. А.Г. Турецкого]. – М. : Экономика, 1984. – 112 с.

86. Пасєка А. Продуктивність праці на сучасному етапі: методика вимірювання та комплексна оцінка / А. Пасєка // Журнал : Україна: аспекти праці. – 2009. – № 5. – С. 45-51.

87. Перелік облспоживспілок, які входять до складу Укркоопспілки : [Електронний ресурс] // Укоопспілка : офіц. веб-сайт. – 2014. – Режим доступу: <http://www.coop.com.ua/ua/content/pronas>.

88. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. / [Й.М. Петрович, І. О. Будіщева, І. Г. Устінова та ін.] – Львів : Оксарт, 1996. – 416 с.

89. Погорєлова О. В. Удосконалення системи показників оцінки результативності праці / О. В. Погорєлова, Н. М. Ришняк // Матеріали міжвуз. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспектива розвитку обліку економічного аналізу». – Миколаїв, 2008. – С. 18-20.

90. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент : навч. посіб. / Я. Д. Плоткін, І. Н. Пашенко. – Львів : ДУ «Львівська політехніка», 1999. – 258 с. – С. 9.

91. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 352 с.

92. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій системи Укркоопспілки за 2009 рік. – К. : Вид-во «Укркоопспілка», 2010. – 103 с.

93. Понятие производительности труда на предприятии : [Электронный ресурс] // Образовательный Internet-сайт заочного дистанционного образования Московского гос. индустриал. ун-та (МГИУ). – 2015. – Режим доступа: <http://www.kycherova.ru/proizvodit/index.html>.

94. Поплавська Ж. Ефект взаємодії: синергізм в економіці / Ж. Поплавська // Вісник НАН України. – 2001. – № 5. – С. 39-42.

95. Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2003 році : [Послання

Президента України до Верховної Ради України]. – К. : ІОЦ Держкомстату України, 2004. – 472 с.

96. Про Концепцію державної промислової політики : [Указ Президента України від 12 лют. 2003 р. № 102/2003] // Офіц. вісн. України. – 2003. – 28 лют. (№ 7). – С. 27. – Ст. 278.

97. Про кооперацію : [Закон України від 10 липня 2003 р. № 1087-IV (із змінами, внесен. згідно із 7 Законами у 2009-2013 рр.)] / Офіц. вісн. України. – 2003. – 29 серп. (№ 33). – С. 233. – Ст. 1774.

98. Про споживчу кооперацію : [Закон України від 10 квітня 1992 р. № 2265-XII (із змінами, внесен. згідно із 13 Законами у 2009-2013 рр.)] / Відом. Верховної Ради України. – 1992. – 28 липня (№ 30). – Ст. 414.

99. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року : [Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2013 р. № 603-р] // Офіц. вісн. України. – 2013. – 6 вер. (№ 66). – С. 126. – Ст. 2402.

100. Прокопенко И. И. Управление производительностью : практ. руковод. / И. И. Прокопенко. – К. : Техника, 1990. – 319 с. – С. 8.

101. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підруч. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.

102. Райзберг Б.А. Словарь современных экономических терминов / Райзберг Борис, Лозовский Леонид. – Изд-тво: Айрис-пресс, 2007. – 480 с.

103. Рогоза М. Є. Управління промисловими підприємствами: соціально-економічні чинники та особливості організації : моногр. / М. Є. Рогоза; Полтав. ун-т спожив. кооп. України. – Полтава, 2005. – 281 с.

104. Розвиток регіонів України в співпраці з споживчим товариством «Громадська угода» : [Електронний ресурс] // Громадська угода : офіц. веб-сайт спожив. товариства. – 2011. – Режим доступу: www.ugoda.com.ua/programs-lp/regions.

105. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства :

навч. посіб. / Г. В. Савицька. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 662 с.

106. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.

107. Самуельсон П. Економіка : підручник / П. Самуельсон. – Львів: Світ, 1993. – 493 с.

108. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

109. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 415 с.

110. Скляр Г.П. Кооперативна ідентичність, ідентифікація та можливі сценарії розвитку споживчої кооперації / Г.П. Скляр // Українська кооперація : наук. електрон. журнал. – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://ukrcoop-journal.com.ua/2009-2/num/skljar1.htm>.

111. Соціально-економічне становище України (2009 рік) / Державна підтримка українського експорту : Офіц. веб-сайт. – 2011. – Режим доступу: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/makro_pokazniki/ukr/3125.html.

112. Спілка споживчих товариств Рівненської області : [Електронний ресурс] // Рівненська облспоживспілки : веб.-сайт. – 2015. – Режим доступу: http://rivneoss.com.ua/?page_id=58 – Назва з екрана.

113. Споживча кооперація України від з'їзду до з'їзду (2005-2009 р.р.). – К. : Коопосвіта, 2009. – 115 с.

114. Сухарський В. С. Економічний словник-довідник / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Навч. книга – Богдан, 2002. – 328 с.

115. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз промислового підприємства / Н. В. Тарасенко. – Вид. 2-ге, стер. – К. : Алеута, 2003. – 485 с.

116. Тарасюк Г. М. Методологічні підходи до формування збалансованої

системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості / Г. М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/52.pdf.

117. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : моногр. / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.

118. Торгівля : [Електронний ресурс] / Рівненська облспоживспілка : веб-сайт. – 2014. – Режим доступу: <http://www.rivneoss.com.ua/torgivlya.html>.

119. Островська Г. Й. Оцінювання вартості підприємства як основа ефективного управління. / Островська Г. Й. // Галицький екон. вісн. – 2011. – № 1 – С. 107 – 115.

120. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Г. Й. Островська. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2008. – 576 с.

121. Укоопспілка, споживча кооперація Рівненщини // Рівненщина : Регіон. інформ. портал. – 2013. – Режим доступу : <http://irp.rv.ua/resource/ukoopspilka-spojivcha-kooperaciya-rivnenshchini>.

122. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І М. Рєпіна, О. І. Олексик. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

123. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Федулова Л. І. – К. : Фенікс, 2005. – 320 с.

124. Филиппов Л.А. Оценка риска по методу Вексичкого : [Электронный ресурс] / Л. А. Филиппов, М. Л. Филиппов // Алтайский государственный университет : офіц. веб-сайт. – 2014. – Режим доступа: <http://www.econ.asu.ru/old/txt/ef/publicat/filipov1.htm>.

125. Философский словарь / [Под. ред. М. М. Розенталя, П. Ф. Юдина]. – Изд. 2-е испр. и доп. – М. : Политиздат, 1968. – 432 с.

126. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

127. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л. А. Швайка. – Вид. 3-тє, стереот. – Львів : «Новий Світ-2000», 2005. – 268 с.

128. Шимановська-Діанич Л. М. Перспективи розвитку споживчої кооперації в умовах євроінтеграційних процесів / Л.М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Споживча кооперація ХХІ століття : уроки трансформаційних реформ і перспективи розвитку». – 20-21 лист. 2008 р. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 241 с.

129. Шпотюк Л. С. Методологічні засади визначення продуктивності організації / Л. С. Шпотюк // «Евріка». Зб. наук. пр. викладачів МУ«РЕГІ» ім. акад. С. Дем'янчука. – Рівне : МУ«РЕГІ», 2004. – № 3. – С. 90-93.

130. Шпотюк Л. С. Основні аспекти дослідження проблеми управління продуктивністю організації / Л. С. Шпотюк // Вісн. Львівської комерційної академії. – Серія економічна. – Львів : вид-во Львів. комерц. акад., 2005. – Вип. 17. – С. 260-263.

131. Шпотюк Л. С. Регіональний аспект розвитку торгівлі в умовах реформування економіки/ Л. С. Шпотюк // Зб. наук. пр. МУ «РЕГІ» ім. акад. С. Дем'янчука «Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ». – Рівне, МУ «РЕГІ», 2003. – С. 211-215.

132. Шпотюк Л. С. Суть продуктивності організації / Л. С. Шпотюк // Зб. наук. пр. «Фінансова система України». – Острог : Вид-во НаУ «Острозька академія», 2006. – Вип. 8. – Ч. 1. – С. 462-467.

133. Шпотюк Л. С. Управління підприємствами споживчої кооперації за критерієм «продуктивності» / Л. С. Шпотюк // Реформування фінансово-кредитної системи і стимулювання економічного зростання : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (4-5 червня 2004 р.). – Луцьк: «Вежа», 2004. – С. 115-116.

134. Экономика труда и социально-трудовые отношения / [Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой]. – М. : Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996. – 623 с.

135. Яценко Б. П. Структура господарства Японії (економіко-географічне дослідження постіндустріальної країни) / Б. П. Яценко. – К. : Ін-т. сходознавства ім. А. Кримського НАН України, 2006. – 352 с.

136. Advances in Production Management Systems. New Challenges, New

Approaches : [International Conference Selected Papers] / Bruno Vallespir, Thècle Alix (Eds.). –France : University of Bordeaux; Springer Heidelberg, 2009. – 671 p.

137. Alam A. Unleashing Prosperity. Productivity Growth in Eastern Europe and the Former Soviet Union / Asad Alam, Paloma Anós Casero, Faruk Khan, Charles Udomsaph. –USA: Washington, DC; The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2008. – 277 p.

138. Barro R. J. Economic Growth. – the 2nd edition / Robert J. Barro, Xavier I. Sala-i-Martin. – the UK: Cambridge, The MIT Press. 2013. – 672 p.

139. Barro R. J. Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study / Robert Joseph Barro. – the UK: Cambridge, MA: The MIT Press, 1997. – 145 p.

140. Chen E. K. The Total Factor Productivity Debate: Determinants of Economic Growth in East Asia / Edward Chen // Asian-Pacific Economic Literature. 2007. –Vol. 11 (1). –P. 18-38.

141. Collin P.H. Dictionary of Economics / P.H. Collin. –Great Britain: London, A&C Black Publishers Ltd, 2006. – 482 p.

142. Country Rankings : [Economic Resource] // The Index of Economic Freedom : web-site. – 2015. – Access Mode: <http://www.heritage.org/index/ranking>.

143. Dolenga H. E. Productivity : Problems, paradigms and progress / H. E. Dolenga // SAM Advanced Management Journal. – 2005. – Vol. 50 (4). – P. 39-45.

144. Encyclopedia of Management : 5th edition / [Ed. by Marilyn M. Helms, D.B.A.]. – USA : MichiganUniversity; Thomson/Gale, 2006. – 1003 p.

145. Englander S. Medium-term determinants of OECD productivity / S. Englander, A. Gurney // OECD Economic Studies. – 2004. – No. 22 (Spring). – 110 p.

146. Fan Y. Questioning guanxi : definition, classification and implications / Y. Fan // Int. Bus. Rev. – 2002. – No. 11. – P. 543-561.

147. Giorno C. Technical progress, factor productivity and macroeconomic

performance in the medium-term / Claude Giorno, Pete Richardson, Wim Suyker // OECD Economic Studies. – 2005. – Vol. 3 (72). – 27 p.

148. Going Beyond Efficiency. Economy Profile 2015, Ukraine. Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies. – US: The World Bank, World Bank Group, 2015. – 98 p.

149. Hjerppe R. Social Capital and Economic Growth Revisited: VATT Discussion Papers / Reino Hjerppe. – Finland: Helsinki, Government Institute for Economic Research, 2013. – 29 p.

150. Huntington S. P. Political Order in Changing Societies (The Henry L. Stimson Lectures Series) / S. P. Huntington – New Haven CT.: The Yale University Press, 1968. – 500 p.

151. Johnson G. Exploring Corporate Strategy / Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington – the 8th ed. – England: Essex; Pearson Education Ltd: FT Prentice Hall, 2008. – 664 p.

152. KOF Index of Globalization : [Economic Resource] // Swiss Federal Institute of Technology : web-site.– 2015. – Access Mode : <http://globalization.kof.ethz.ch>.

153. Ledyeva S. Determinants of Economic Growth: Empirical Evidence from Russian Regions / Svetlana Ledyeva, Mikael Linden // The European Journal of Comparative Economics. – 2008. – Vol. 5 (No. 1). – P. 87-105.

154. Luther G. Management is a Science / Luther Halsey Gulick // Academy of Management Journal. – 1965. – Vol. 8 (No. 1). – P. 7-13.

155. Mohanty R. P. Implementing productivity management: why and how? / Mohanty R. P. // The International Journal of Productivity and Performance Management. 1992 (Mar. / Apr.). – Vol. 41 (2). – P. 22-24.

156. Prokopenko J. Productivity management : a practical handbook / Joseph Prokopenko. –Switzerland: Geneva; the International Labour Office Publications, 1992. – 291 p.

157. Syverson C. What Determines Productivity? / Chad Syverson // Journal of

Economic Literature. – 2011. – Vol. 49 (2). – P. 326-365.

158. Stainer A. Productivity management : The Japanese experience / Alan Stainer // Management Decision. –2005. – Vol. 33. – No. 8. – ABI / INFORM Global. – P. 4-13.

159. Veretin L. S. Improvements as key component in a productivity management process / L. S. Veretin // Nauka i Studia. Ekonomiczne nauki. – No. 1 (132). – 2015. – P. 47-51.

160. Roberts L. Process Reengineering: The Key To Achieving Breakthrough Success / Lon Roberts. – Milwaukee, WI: ASQ Press, 1994. – 195 p.

161. Ukraine. Global Competitiveness Report 2014-2015: [Economic Resource] // The World Economic Forum : web-site.– 2015. – Access Mode : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=UKR>.

162. Xiaowen T. Managing International Business in China / Xiaowen Tian. – US : New York; CambridgeUniversity Press, 2007. – 312 p.

Д О Д А Т К И

Додаток А

Таблиця динаміки доходів та витрат діяльності галузей системи споживчої кооперації Рівненської області

	2006			2007			2008			2009			2010			2011			2012			2013			2014		
	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)	Доходи	Витрати	Відхилення (+,-)
Торгівля	63898	60552	3346	64521	60934	3587	66342	62590	3752	84568	79086	5482	91188	85902	5286	93678	88205	5473	94340	88844	5496	91527	86215	5312	90135	85763	4372
Громадське харчування	24134	23143	991	25608	24570	1038	26468	25342	1126	32732	31088	1644	39636	37898	1738	42682	40694	1988	42812	40782	2030	41438	39481	1957	40735	39021	1714
Заготівля	3969	3854	115	4193	4039	154	4338	4147	191	3807	3575	232	5334	5027	307	5643	5251	392	5472	5091	381	5121	4737	384	4998	4631	367
Промисловість	4828	3860	968	5377	4797	580	5570	4896	674	47286	46387	899	51125	50073	1052	53478	51525	1953	54026	52023	2003	52122	50258	1864	51723	50094	1629
Будівництво	102	89	13	113	92	21	144	108	36	1133	1051	82	1082	1033	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Транспорт	3998	801	3197	4201	1179	3022	3887	797	3090	2101	1987	114	1954	1932	22	1858	1835	23	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші галузі	18409	15729	2680	18273	15650	2623	16284	14290	1994	15311	14821	490	17209	16748	456	19587	18824	763	21605	20828	777	18993	19280	713	19046	18318	728
Разом	119338	108028	11310	122286	111261	11025	123033	112170	10863	186938	177995	8943	207523	198613	8910	216926	206334	10592	218255	207568	10687	209201	198971	10230	206637	197827	8810

Примітка. Розраховано автором за «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Рівненської облспоживспілки за 2006-2014» (Рівне).

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УКРКООПСІЛКИ [54]



Реалізація методу мінімізації середньоквадратичного відхилення методом
Левенберга-Марквардта в середовищі Mathcad:

$$x := \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \\ 6 \\ 7 \end{pmatrix} \quad y := \begin{pmatrix} 1.055 \\ 1.055 \\ 1.059 \\ 1.069 \\ 1.061 \\ 1.062 \\ 1.061 \end{pmatrix}$$

$$n := \text{length}(y) \quad i := 1..n$$

$$n = 7$$

$$\text{Wb}(x, \alpha, \beta, c, d) := c \cdot \exp(\alpha \cdot x) \cdot \sin(\beta \cdot x) + d$$

$$\alpha := 1 \quad \beta := 1 \quad c := 10 \quad d := 1$$

$$\text{resid}(\alpha, \beta, c, d) := y - \text{Wb}(x, \alpha, \beta, c, d)$$

Given

$$0 = \text{resid}(\alpha, \beta, c, d)$$

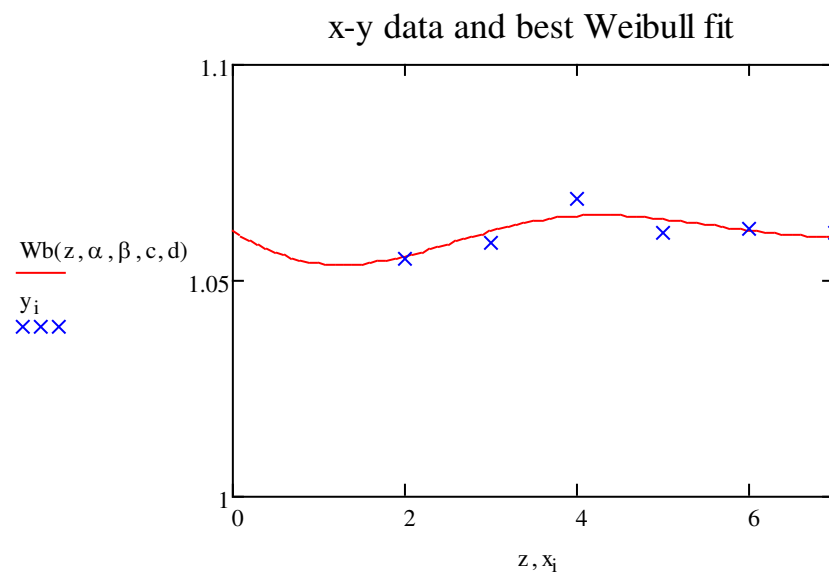
Parameters for best fit:

$$\begin{pmatrix} \alpha \\ \beta \\ c \\ d \end{pmatrix} := \text{Minerr}(\alpha, \beta, c, d)$$

$$\begin{pmatrix} \alpha \\ \beta \\ c \\ d \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} -0.257 \\ 1.039 \\ -0.011 \\ 1.062 \end{pmatrix}$$

$$\text{SSE}(\alpha, \beta, c, d) := \sum \text{resid}(\alpha, \beta, c, d)^2$$

$$z := 0, 0.1..7$$



Mean squared error (zero if a true solution existed):

$$\frac{\text{SSE}(\alpha, \beta, c, d)}{n - 2} = 7.106 \times 10^{-6}$$

Пріоритетні напрями удосконалення управління продуктивністю підприємства





УКРАЇНА
РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ

Майдан Просвіти, 1, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 69-52-30, тел./факс 69-53-93, 26-48-22, E-mail:ekon@icss.rv.ua Код ЄДРПОУ 02741545

Спеціалізованій вченій раді К 47.104.07 при
 Національному університеті водного
 господарства та природокористування
 Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА

про впровадження в діяльність Департаменту економічного розвитку і торгівлі
 Рівненської обласної державної адміністрації результатів дисертаційної роботи
 Веретін Людмили Станіславівни
 на тему «Управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації»

У дисертації Веретін Л.С. обґрунтовано теоретико-методичні засади та науково-практичні рекомендації щодо формування системи управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації.

Зокрема заслуговують на увагу запропонований авторський системний підхід до управління продуктивністю підприємств, що базується на органічному поєднанні ресурсів і результатів діяльності підприємств та факторній оцінці ефективності діяльності підприємств, а також науково-методичні підходи до обґрунтування системи факторів продуктивності підприємств, що на відміну від існуючих враховують PESTEL-аналіз та можуть бути використаними для визначення недоліків стратегічного розвитку підприємств.

Результати дослідження Веретін Л.С. є надзвичайно актуальними були використані спеціалістами Департаменту при розробці проекту «Програми економічного та соціального розвитку Рівненської області на 2015 рік» розпорядження голови облдержадміністрації від 24 грудня 2014 року № 675 «Про затвердження Заходів з виконання регіональної програми розвитку внутрішньої торгівлі на період 2015 року Рівненській області».

Директор Департаменту
 економічного розвитку і торгівлі

М2 Департамент економічного розвитку і торгівлі
 №01/1-280 від 25.03.2015

І.О.Тимошенко



СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ
(СПОЖИВСПІЛКА РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

вул. В. Чорновола, 13 м. Рівне, 33028
тел. +380362 649551, 224206 факс +380362 267542
kooprivne@ukr.net www.rivneoss.com.ua

№ 08105 від 04.05.15р

Спеціалізованій вченій раді К 47.104.07 при
Національному університеті водного господарства
та природокористування Міністерства освіти
і науки України

Довідка

*про впровадження в діяльність Управління маркетингу та логістики
Спілки споживчих товариств Рівненської області
результатів дисертаційної роботи Веретін Людмили Станіславівни
на тему «Управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації»*

Теоретичні розробки та практичні рекомендації, що містяться в дисертаційному дослідженні Веретін Л.С. прийняті до практичного використання в роботі Управління маркетингу та логістики Спілки споживчих товариств Рівненської області.

Пропозиції Веретін Л.С. щодо вдосконалення управління діяльністю кооперативних підприємств та організацій Рівненської області обґрунтовують необхідність виявлення слабких ланок для формування ефективного процесу управління продуктивністю підприємств.

Набули практичного застосування:

- обґрунтований науковий підхід до вимірювання продуктивності підприємств та організацій, що на відміну від існуючих ґрунтується на визначенні загально-методичних принципів вимірювання продуктивності та буде впроваджений для використання підприємствами та організаціями споживчої кооперації області;
- механізм оцінювання тенденцій розвитку продуктивності підприємств та організацій споживчої спілки Рівненської області на основі побудови функції прогностичної моделі, що дозволяє побудувати методичну схему прогнозування продуктивності для більш прогнозованого стратегічного розвитку підприємств споживчої кооперації.



Начальник
Управління маркетингу
та логістики

Татарин Олег Олександрович



УКРКООПСПІЛКА
Спілка споживчих товариств Рівненської області
Острозьке споживче товариство

вул. Татарська, 2а, м. Острозь, 35800
тел. +380365422275 факс +380365422630

2a, Tatarska Str., Ostrog, Ukraine, 35800
tel. + 380365422275, fax: + 380365422630

Ostrog_st@ukr.net

№ 88 від 23.12.2014

Спеціалізованій вченій раді К 47.104.07 при
Національному університеті водного
господарства та природокористування
Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження

Веретін Людмили Станіславівни

на тему: «Управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації»

Наукові розробки, що містяться в дисертаційному дослідженні Л.С.Веретін прийняті до використання в практичній діяльності Острозького споживчого товариства Спілки споживчих товариств Рівненської області, що дає змогу формування більш ефективного процесу управління підприємством за критерієм продуктивності, виявленню слабких та сильних ланок в системі споживчої кооперації. Особливої уваги заслуговує SWOT-аналіз, де проаналізовано та визначено фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Взято до уваги запропонована автором система показників для оцінки продуктивності підприємства.



Голова правління
Острозького споживчого
товариства


Коломис А. Ф.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

від 15.05.15р. № 2584/1

33028, м. Рівне, вул.24 Серпня,11

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Веретін Людмили Станіславівни

на тему : "Управління продуктивністю підприємств споживчої кооперації"

у навчальний процес Інституту післядипломної освіти

Національного університету водного господарства та природокористування

В межах науково-дослідної роботи розглянуто теоретико-методологічні засади продуктивності підприємства як економічної категорії, проаналізовано поняття «продуктивність», «ефективність» і «результативність»; систематизовано показники та методичні підходи до вимірювання продуктивності підприємств; здійснений аналіз факторів, що впливають на продуктивність підприємств; розкрито та обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення системи управління продуктивністю підприємства; визначено, що інформаційне забезпечення є передумовою удосконалення управління продуктивністю підприємства.

Результати виконання дисертаційного дослідження є актуальними, мають науково-теоретичну, методичну та практичну цінність, застосовуються у навчальному процесі під час викладання дисциплін „Менеджмент“, „Економіки підприємства“, „Виробничий менеджмент“, „Управління трудовими ресурсами“, у процесі написання курсових робіт студентами інституту післядипломної освіти.

Директор,
доктор технічних наук, професор



З.Р. Маланчук

